



Carla Guedes de Oliveira Leitão Borges **Implementação da ISO 9001:2008 no ensino superior. O caso da ESEnfDAG.**



**Carla Guedes de
Oliveira Leitão Borges** **Implementação da ISO 9001:2008 no ensino
superior. O caso da ESEnfDAG.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e da Professora Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva, Professora Auxiliar com Agregação, da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro.

Ao Eugénio pelo apoio e compreensão e simplesmente à Adriana.

o júri

presidente

Doutor Eduardo Anselmo Moreira Fernandes de Castro

Professor Associado da Universidade de Aveiro

vogais

Doutora Maria Margarida Serra Marques Martins de Moura Saraiva

Professora Auxiliar da Universidade de Évora

Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva

Professora Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro (co-orientadora)

Doutora Maria João Machado Pires da Rosa

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

A Deus, pela vida e por todas as bênçãos.

Aos meus pais e irmã, pelo carinho e apoio.

Ao Professor Dr. Wilson Abreu, pelo incentivo.

À Professora Dr.^a Maria João Pires da Rosa e à Professora Dr.^a Cláudia Sarrico, pela orientação e apoio.

À Escola Superior de Enfermagem do Porto, pela disponibilidade.

palavras-chave

Qualidade, sistemas de gestão da qualidade, Norma NP EN ISO 9001:2008; ensino superior.

resumo

Nos últimos anos, a qualidade no ensino superior tem sido um tema relevante e presente tanto no discurso dos intervenientes educativos, como no discurso político, marcando ainda, a sua presença na literatura especializada.

O conceito de qualidade é difícil de definir, sendo também difícil de medir. Esta dificuldade é ainda mais patente em instituições de ensino superior, uma vez que são instituições de carácter multidimensional, ou seja, envolvem um conjunto vasto de funções e actividades: ensino e programas académicos, investigação e carreira académica, recursos humanos, estudantes, infra-estruturas e meio académico.

Com a presente dissertação pretende-se dar mais um contributo para a definição e compreensão dos conceitos de gestão da qualidade, principalmente no que concerne ao impacto da sua aplicação no ensino superior.

Pretendemos ainda ajudar a clarificar alguma polémica gerada em torno da certificação de sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001:2008 e a sua aplicabilidade em instituições de ensino superior.

Utilizando um estudo de caso como instrumento para tentar responder à questão central, analisamos a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESEnfDAG), de acordo com a norma ISO 9001:2000.

O estudo desenvolvido na ESEnfDAG – primeira instituição, na sua área científica a ser certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), recorreu à análise documental e à realização de entrevistas semi-estruturadas, e revelou que é possível implementar um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2000 com as devidas adaptações, não só a nível administrativo, mas em todo o seu domínio, sem colocar a autonomia científica e pedagógica da instituição em causa.

Assim, concluímos que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado com base na norma ISO 9001:2000 teve um impacto muito positivo, contribuindo não apenas para a melhoria da qualidade interna da organização, nas suas diversas vertentes, como também para a focalização nos seus clientes, melhorando ainda mais a qualidade dos serviços prestados, demonstrando ser relevante para o ensino da enfermagem, para a forma como os recursos humanos se organizam em torno do trabalho e para a racionalização de recursos.

keywords

Quality, quality management systems, international standard NP EN ISO 9001:2008 higher education

abstract

In recent years, quality in higher education has been a relevant theme and has been present, not only, in the speeches of the educational stakeholders, but also, in political speeches marking its presence in technical and specialized literature.

Defining quality isn't an easy task, and therefore, it is also difficult to measure quality. This difficulty is more evident in higher education institutions because of their multidimensional characteristics, this is, these institutions bear a set of functions and activities, namely: education and academic programmes, research and academic career, human resources, students, infra-structures and academic environment.

The ultimate aim of this dissertation is to bring a positive contribution towards the definition and understanding of the quality management concepts, especially in what concerns the impact of their application in higher education institutions.

We will try to help clarify some generated controversy around quality management systems, certification based on the standard NP EN ISO 9001:2008 and its applicability in higher education institutions. Bearing this aim in mind, we present a retrospective analysis on the impact of this type of certification. Since there exists heterogeneity of public organisms that have already been certified, we chose to limit the scope of this investigation to public higher education institutions.

We used a case study as an instrument to try to answer the main question. The study approaches in a retrospective manner the implementation and certification of a quality management system in a higher education institution, namely, Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESEnfDAG), according to the standard ISO 9001:2000.

The study was developed in ESEnfDAG – the first institution in its scientific field to be certified and accredited by APCER (Portuguese Association of Certification), and we used document analysis and semi-structured interviews. The study revealed that it is possible to implement a quality management system based on the international standard NP EN ISO 9001:2000, with the appropriate adaptations, not only at an administrative level, but in all of the school domain without being a threat to its scientific and pedagogical autonomy.

Thus, we can conclude that the implementation of quality management systems and the certification based on the international standard NP EN ISO 9001:2000 had a positive impact and gave a huge contribution, not only to the continuous improvement of the quality of the schools internal organization, in its various aspects, but also, based on a client focused method, it helped in the improvement of the quality of the delivery of their service. It also proved to have a positive impact on the Education of Nursing, and on the way that the human resources organized themselves to perform their own work and on the rationalization of resources.

Índice

Capítulo I – Introdução	1
I.1. Questões de investigação e metodologia utilizada	4
I.2. Organização da dissertação	5
Capítulo II – Qualidade e Gestão da Qualidade	7
II.1. Perspectiva histórica e evolução do conceito da Qualidade	7
II.2. Princípios subjacentes à Gestão da Qualidade.....	10
II.3. Referenciais da Gestão da Qualidade.....	12
II.3.1. Os prémios de excelência.....	12
II.3.1.1. Deming Prize	13
II.3.1.2. Malcolm Baldrige National Quality Award	14
II.3.1.3. EFQM Excellence Award	15
II.3.2. Estrutura comum de avaliação da Qualidade das Administrações Públicas (CAF – Common Assessment Framework) da União Europeia.....	17
II.3.3. A Norma ISO 9001:2008.....	20
Capítulo III – Gestão da Qualidade no ensino superior	29
III.1. O conceito de Qualidade no ensino superior	29
III.2. Avaliação da Qualidade no sistema de ensino superior português	32
III.3. Implementação de SGQ em instituições de ensino superior de acordo com a norma ISO 9001:2008	36
III.3.1. Motivações, vantagens e dificuldades	36
III.3.2. Os requisitos da Norma ISO 9001:2008 no contexto das instituições de ensino superior	42
Capítulo IV – Enquadramento Metodológico	45
IV.1. A problemática inicial	45
IV.2. Metodologia da investigação.....	47
IV.2.1. A Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes	48
IV.2.2. Instrumentos de recolha de dados	50
IV.2.3. Tratamento dos dados recolhidos	53
Capítulo V – Implementação de um SGQ na ESEnfDAG.....	57
V.1. Análise documental	57
V.1.1. Motivações para a Qualidade.....	57
V.1.2. Política da qualidade	59
V.1.3. Responsáveis pela qualidade.....	60
V.1.4. Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000	64
V.1.5. Processos	65
V.1.6. Benefícios internos	66
V.1.7. Benefícios externos	67
V.1.8. Factores críticos de sucesso	68
V.2. Análise de conteúdo das entrevistas realizadas.....	69
V.2.1. Motivação para a Qualidade.....	71

V.2.1.1. A pressão externa	71
V.2.1.2. A melhoria na organização interna	73
V.2.1.3. Avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas	76
V.2.1.4. Satisfação dos clientes	78
V.2.1.5. Melhoria na comunicação interna	79
V.2.2. Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000	79
V.2.2.1. Contratação de serviço externo	80
V.2.2.2. Diagnóstico organizacional	81
V.2.2.3. Planeamento	81
V.2.2.4. Envolvimento da comunidade escolar	82
V.2.2.5. Concepção e desenvolvimento do processo de implementação	83
V.2.2.6. Implementação.....	84
V.2.2.7. Auditorias internas	85
V.2.3. Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 e a autonomia científica e pedagógica.....	86
V.2.3.1. Forte liderança e envolvimento das pessoas	87
V.2.3.2. Formalização da avaliação e responsabilização dos docentes.....	89
V.2.3.3. Oportunidade de melhoria interna da organização.....	89
V.2.4. Dificuldades sentidas na implementação do SGQ	90
V.2.4.1. Resistência à mudança.....	90
V.2.4.2. Burocracia	92
V.2.4.3. Adequação dos termos da norma.....	94
V.2.4.4. Constrangimentos temporais e legislativos	95
V.2.5. Benefícios internos da implementação do SGQ	96
V.2.5.1. Focalização no cliente	97
V.2.5.2. Recursos humanos	98
V.2.5.3. Filosofia de melhoria contínua	101
V.2.5.4. Uniformização e sistematização de metodologias de trabalho	102
V.2.6. Benefícios externos da implementação do SGQ	107
V.2.7. Desvantagens da implementação do SGQ	108
V.2.7.1. Burocracia	109
V.2.7.2. Aumento no volume de trabalho	109
V.2.7.3. Acréscimo de custos	110
V.2.7.4. Dependência da organização face ao SGQ	110
V.2.8. Factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ	110
V.2.8.1. Liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo	111
V.2.8.2. Dinâmica da equipa da qualidade.....	113
V.2.8.3. Envolvimento dos recursos humanos, motivação, formação e competências.....	113
V.2.8.4. Capacidade organizativa e de comunicação	116
V.2.8.5. Capacidade de melhoria contínua	116
V.2.9. Descontinuidade do sistema: razões e opiniões	117

V.2.9.1. Dimensão da Escola	118
V.2.9.2. Prioridade atribuída a outros aspectos organizacionais	119
V.2.9.3. Opiniões quanto à descontinuidade.....	119
V.2.10. Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada	121
V.2.10.1. Menor organização	121
V.2.10.2. Dificuldade na circulação da informação e na comunicação.....	122
V.2.10.3. Inexistência de normalização, harmonização, uniformização e sistematização de processos e documentação.....	123
V.2.10.4. Não correcção do erro	124
V.2.10.5. Menor envolvimento da comunidade escolar	125
V.2.11. A importância da continuidade	125
Capítulo VI - Conclusões, Limitações e Implicações Futuras	129
VI.1. Sumário das principais conclusões	130
VI.1.1. Motivações.....	130
VI.1.2. Implementação do SGQ	131
VI.1.3. Autonomia científica e pedagógica.....	132
VI.1.4. Dificuldades	132
VI.1.5. Benefícios internos	133
VI.1.6. Benefícios externos	136
VI.1.7. Desvantagens da implementação do SGQ	136
VI.1.8. Factores críticos de sucesso	137
VI.1.9. Descontinuidade do sistema: razões e opiniões	137
VI.1.10. Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada	138
VI.2. Contribuições da investigação	138
VI.3. Limitações da investigação	139
VI.4. Propostas de trabalho futuro	139
Bibliografia.....	141
ANEXOS.....	147
ANEXO I – Organograma da Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes.....	149
ANEXO II – Quadro de Pessoal da Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes	151
ANEXO III – Certificação APCER.....	153
ANEXO IV – Guião de entrevistas.....	155
ANEXO V – Pedido de autorização para realizar o estudo de caso.	157
ANEXO VI – Entrevistas	159

Índice de figuras

Figura 1:	Modelo de excelência <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	14
Figura 2:	Modelo de excelência EFQM 1999 - 2003	16
Figura 3:	Modelo CAF	19
Figura 4:	Modelo de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008	22
Figura 5:	Estrutura do SGQ da ESEnfDAG	61
Figura 6:	Etapas de desenvolvimento do SGQ na ESEnfDAG	64
Figura 7:	Fluxograma dos processos-chave evidenciados nos procedimentos gerais	66

Índice de tabelas

Tabela 1:	Critérios de suporte à avaliação das organizações considerados pelo prémio de excelência <i>Deming Prize</i>	14
Tabela 2:	Os requisitos da ISO 9001:2008	24
Tabela 3:	Instituições de ensino superior público cujo sistema de gestão é certificado no âmbito da acreditação IPAC e segundo a norma ISO 9001 (dados IPAC de 11.11.2008)	37
Tabela 4:	Instituições de ensino superior público cujo sistema de gestão é certificado no âmbito da acreditação IPAC e segundo a norma ISO 9001 (dados IPAC 12.10.2009)	39
Tabela 5:	Tratamento de dados com recurso a programas informáticos	54
Tabela 6:	Quadro categorial	70

Índice de abreviaturas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CAF	Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações
CNAVES	Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior
DGAP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> / Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
ENQA	<i>European Network for Quality Assurance in Higher Education</i>
ESEnfDAG	Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes
ESEP	Escola Superior de Enfermagem do Porto
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IPAC	Instituto Português de Acreditação
ISCAC	Instituto de Contabilidade e Administração de Coimbra
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

Capítulo I – Introdução

O conceito de qualidade é antigo e evoluiu com o decorrer do tempo. As primeiras civilizações egípcias e fenícias, já previam penas para a produção defeituosa e na Idade Média já existiam alguns sistemas de controlo (Evans et al., 2002). Contudo, ainda que exista uma vasta e densa literatura sobre o tema, não é fácil definir o conceito de qualidade, apesar do número de reflexões que têm vindo a ser feitas sobre a sua aplicação no quotidiano das diferentes organizações. Não existe um pensamento homogéneo em relação a este tema, sendo que muita discussão tem surgido em torno da qualidade.

Nas últimas décadas do século XX, praticamente todos os governos europeus, independentemente da sua tendência ideológica, depararam-se com problemas estruturais, derivados de uma Administração Pública pesada e pouco eficaz. O aumento das actividades e funções administrativas das entidades públicas e público-privadas, trouxe uma enorme sobrecarga aos recursos humanos e financeiros, de tal modo que estes deixaram de poder ser governados através dos instrumentos tradicionais oriundos do paradigma clássico de Administração Pública.

As transformações que ocorreram no Estado no decurso do século XX, as novas atribuições que a Administração Pública assumiu como consequência das crises das décadas de 70 e 80 e os movimentos de modernização e reforma administrativa, constituem o quadro no qual os governos passaram a tomar medidas, de forma a transformar as instituições públicas tradicionais em organizações orientadas para a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços por si prestados. A opção pela qualidade parece ser a decisão mais assertiva e a forma mais segura para progressivamente erradicar as disfunções burocráticas, adoptando uma nova posição e filosofia de acção baseada numa Administração Pública gestionária orientada para o cidadão (Silva, 2000).

Em termos estratégicos a reforma visa a adopção de técnicas e processos provenientes da gestão privada, emergindo um movimento designado por *New Public Management*. Este movimento pretendeu valorizar a iniciativa privada, transferindo actividades governamentais para o sector privado via privatizações. O que não fosse passível de ser privatizado seguia um modelo de natureza empresarial, no sentido de tornar os serviços mais eficientes. A sua implementação foi notória na Nova Zelândia, Austrália, EUA, Reino Unido e em vários países europeus. O *New Public Management* pode, portanto, ser encarado, como uma solução alternativa ao modelo clássico, orientando a sua acção para os resultados, numa perspectiva de eficácia e de eficiência organizacional, caracterizando-se essencialmente pela introdução no sector público de metodologias e técnicas de gestão oriundas dos modelos de gestão do sector privado, centrando a sua acção em critérios de eficácia e de eficiência, pela valorização e primazia da lógica do mercado, por iniciativas simplificadoras de procedimentos administrativos e pela aposta em organizações descentralizadas, magras e inovadoras (Carapeto et al., 2006).

Em Portugal, o paradigma do *New Public Management*, tem paulatinamente vindo a ser aplicado na Administração Pública, adoptando-se práticas e modelos de gestão preconizadores da modernização organizacional através de uma gestão pública mais eficiente e inovadora, nos serviços públicos que presta. Vária legislação tem sido publicada no sentido de permitir um enquadramento normalizador destas práticas na Administração Pública, destacando-se no âmbito do nosso objecto de estudo, os seguintes diplomas:

- Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio – Veio criar o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos; foi um diploma inovador que criou um sistema de avaliação e de certificação da qualidade, mas que na realidade nunca chegou a ser regulamentado.
- Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril – Descreve os princípios gerais de acção a que os serviços e organismos da Administração Pública devem obedecer na sua actuação face ao cidadão, fazendo ainda uma súmula das normas vigentes no contexto da modernização administrativa.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 de 4 de Agosto – Define o Programa de Reestruturação da Administração Pública Central do Estado.

Era inegável a forte necessidade de modernizar a Administração Pública, existindo hoje vários exemplos de processos de modernização realizados com sucesso a nível central, regional e local. Deve, no entanto, salientar-se a necessidade desses processos serem realizados de forma sustentada e consistente.

A nossa investigação visa estudar o impacto da implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2008 em instituições de ensino superior, utilizando para o efeito um estudo de caso: a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com a Norma ISO 9001:2000, na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESEnfDAG).

Embora a literatura sobre a gestão da qualidade seja vasta, há pouca análise sobre o desenvolvimento dos programas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. Sabemos que muitas instituições de ensino superior têm adoptado diversos modelos de qualidade, contudo, não existem certezas sobre os resultados da sua implementação.

Segundo Rocha (2006), algumas contrariedades residem no facto de que a qualidade não possui uma base teórica sólida, mas antes um conjunto de técnicas baseadas em filosofias que por vezes não são compatíveis com a filosofia do sector público. Para além disso, não existe um conceito único e explícito sobre qualidade.

É ainda importante referir que quando se implementa um SGQ em instituições do sector público, devemos considerar a necessidade de se proceder às devidas adaptações. Torna-se, por exemplo, necessário definir quem são os clientes, uma vez que um dos princípios da gestão da qualidade é o enfoque no cliente.

Outro problema que pode surgir é a resistência dos recursos humanos à mudança, considerando a sua profissionalização e adopção de procedimentos bastante formalizados, para além das estruturas da Administração serem hierarquizadas. Em relação a esta questão, Morgan (1994) refere que:

- há um certo receio que a adopção de um SGQ possa reduzir os recursos humanos e as oportunidades de promoção;
- o seu âmbito de influência e de controlo pode ser prejudicado pelo *empowerment* dos trabalhadores;
- existe o medo da complexidade de trabalho e da falta de adaptação às novas responsabilidades;
- existe resistência ao trabalho em grupo e em assumir responsabilidade pelo desempenho.

Pollitt (1995), defende que de uma forma geral, um SGQ possibilita a centralização dos serviços públicos no cliente, nas suas necessidades, expectativas e satisfação. Desta forma, o cliente passa a ser um parceiro activo no processo de decisão política, avaliação e implementação das políticas (Rocha, 2006).

A implementação de um SGQ contribui para o desenvolvimento de *benchmarking*, ou seja, da comparação entre as diversas instituições que aplicam as melhores práticas, e ainda, para o surgimento de *learning organizations*. Senge (1990) define *learning organizations* como organizações que recorrem à informação para aprenderem a lidar com a mudança. Segundo o autor, são características deste tipo de organizações a liderança participativa, o *empowerment* dos funcionários, a capacidade para apreender nova informação e a capacidade de adaptação.

O cumprimento dos objectivos estratégicos subjacentes à Estratégia de Lisboa (2005) implica que a economia da União Europeia deva assentar a sua estrutura de desenvolvimento na modernização, suportada na capacidade de inovação, decorrente da utilização de novas tecnologias e adopção de novas metodologias de aprendizagem, de novos processos de trabalho e de eficiência na gestão. Promover e avaliar a qualidade surge, neste âmbito, como uma referência incontornável do desempenho das instituições de ensino superior.

Presentemente, existem indicadores de melhoria da qualidade e quantidade de atendimento dos diversos serviços públicos. No sector do ensino, o número de instituições de ensino superior que têm implementado sistemas de gestão da qualidade tem aumentado significativamente. A questão da qualidade no ensino superior assume-se como um tema que suscita reflexão.

I.1. Questões de investigação e metodologia utilizada

Com a presente investigação pretende-se reflectir sobre a implementação da norma ISO 9001:2008 em instituições de ensino superior público. Para tal, realizou-se um estudo de caso na ESEnfDAG, onde foi implementado um SGQ, com base na norma ISO 9001:2000.

Como ponto de partida para a investigação estabeleceu-se como imperativo o esboço de algumas questões iniciais, que servem de referência para o caminho que prosseguiremos, devendo destacar-se as seguintes:

- Quais as razões e motivações que levaram o Conselho Directivo da ESEnfDAG a implementar um SGQ (SGQ)?
- De que forma foi possível conciliar a sua independência científica e pedagógica com o SGQ?
- Quais foram a política e estratégia da qualidade adoptadas?
- Quais foram os recursos necessários para a implementação do sistema?
- De que modo foram envolvidos os funcionários?
- De que forma foram implementados os procedimentos nos diversos sectores e departamentos?
- Quais as dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação do SGQ?
- Quais as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ?
- Quais os benefícios internos e externos que resultaram da implementação do SGQ?
- Quais foram os factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ?
- Quais foram as principais diferenças sentidas entre uma organização com um SGQ e uma organização sem um SGQ?

As questões acima elaboradas constituem-se como linhas orientadoras para as quais se projectaram os seguintes objectivos:

- Descrever de que forma a instituição se preparou para a implementação da Norma ISO 9001:2000 e a conseguiu adaptar à sua realidade.
- Identificar o tipo de liderança adoptado pela direcção e cargos de chefia.
- Descrever como é que os actores da instituição vivenciaram o desenvolvimento da qualidade.
- Identificar quais as alterações que a Norma ISO 9001:2000 suscitou na organização a nível interno e a nível externo.

Foi nossa intenção realizar uma pesquisa empírica focando os pontos-chave evidenciados na revisão da literatura, com o intuito de fundamentar as nossas ideias permitindo-nos dar resposta às questões formuladas e objectivos propostos.

I.2. Organização da dissertação

A dissertação está organizada em seis capítulos: Introdução, Qualidade e Gestão da Qualidade, Gestão da Qualidade no Ensino Superior, Enquadramento Metodológico, Implementação de um SGQ na ESEnfDAG e Conclusões, Limitações e Implicações Futuras.

O primeiro capítulo tem como primordial objectivo explicar a importância que a Gestão da Qualidade tem no ensino superior público. Descreve, ainda, o âmbito da investigação e apresenta as questões de investigação e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo, fazemos uma abordagem dos conceitos, princípios e ferramentas subjacentes à Gestão da Qualidade e ainda aos referenciais da Gestão da Qualidade. Pretende-se não só contextualizar o tema, como também estudar a evolução que o conceito sofreu ao longo do tempo.

No terceiro capítulo, caracteriza-se o significado de Qualidade no ensino superior e os mecanismos para a garantia da qualidade no ensino superior. Descrevemos a avaliação da Qualidade no sistema de ensino superior português e focamos a implementação de um SGQ em instituições de ensino superior de acordo com a Norma ISO 9001:2008, procurando perceber as principais motivações, vantagens e dificuldades organizacionais.

No quarto capítulo, explanamos a metodologia adoptada para a realização deste trabalho. A metodologia deste trabalho baseia-se num estudo de caso único aplicado a uma instituição de ensino superior que implementou um SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000 como forma de melhorar a prestação dos seus serviços e da sua organização interna. A recolha de dados foi realizada com base na análise documental e na realização de entrevistas semi-estruturadas aos actores directa e indirectamente envolvidos.

No quinto capítulo, procedemos à apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso realizado na ESEnfDAG.

O trabalho termina com o sexto capítulo, onde se apresenta um resumo dos aspectos que consideramos mais relevantes e que mais se destacaram no estudo. Referimos ainda as limitações da investigação e deixamos o caminho aberto para trabalhos futuros.

Capítulo II – Qualidade e Gestão da Qualidade

Neste capítulo serão abordados os conceitos, princípios e ferramentas subjacentes à gestão da qualidade. A gestão da qualidade surgiu inicialmente no meio empresarial e dado o sucesso da sua aplicação na gestão das organizações, começou também a ser aplicada em instituições do sector público, nomeadamente, no ensino superior.

Pretende-se expor aqui a sua trajectória evolutiva, explicar o seu significado e como se traduz na prática das organizações.

II.1. Perspectiva histórica e evolução do conceito da Qualidade

O conceito de qualidade não é inequívoco. A noção de qualidade, por vezes, é associada ao significado de excelência de uma determinada organização. Outras vezes, a definição coincide com eficiência, eficácia e produtividade, e ainda outras, a qualidade é relacionada com procedimentos. Embora actualmente haja um grande enfoque sobre a qualidade, não se trata, no entanto, de um tema recente (Wilkinson et al., 1998).

A qualidade, usualmente associada a uma forma de medição e de inspecção revelou-se um aspecto relevante para a produção de bens ao longo da história. Na idade antiga, cerca de 1450 a.C., as pinturas egípcias revelam já a existência da actividade de medição e inspecção (Evans et al., 2002).

Na idade média, as civilizações já se preocupavam com a qualidade do trabalho desempenhado pelo artesão, que normalmente era responsável pela concepção, produção, venda e assistência pós-venda. À medida que as populações foram evoluindo e crescendo, surgiram as oficinas que contavam com a presença de um mestre, um ajudante do mestre e um aprendiz. Os mestres desempenhavam funções de direcção e delegavam algumas tarefas no ajudante do mestre e no aprendiz, sendo as tarefas desempenhadas por este último sempre sujeitas a uma verificação (Wilkinson et al., 1998). O controlo da qualidade era informal e eram feitos todos os esforços para garantir que a produção dos produtos fosse feita com qualidade. Só desta forma, seria possível o fornecimento de um produto final de qualidade. Estes factos foram alicerces importantes para a definição de um conceito moderno de garantia da qualidade (Evans et al., 2002).

Apesar da qualidade ser uma preocupação das civilizações antigas, é sobretudo com a Revolução Industrial, que a qualidade assume um papel preponderante. A Revolução Industrial é caracterizada pelo desenvolvimento da produção industrial em série. Devido à escassez de produtos manufacturados nessa época, os esforços recaíam sobretudo na quantidade dos produtos produzidos. Mas, a produção industrial em série, gerava produtos defeituosos, sendo, por isso, necessário proceder à sua inspecção e separação. O controlo da qualidade baseava-se

assim na mera actividade de inspecção e separação dos produtos defeituosos (Wilkinson et al., 1998).

No século XIX, Taylor, considerado o pai da gestão científica, defende uma nova filosofia das operações de produção. Faz a separação entre as funções de planeamento, atribuindo-as aos gestores e aos engenheiros, e as funções de execução, devendo estas serem desempenhadas pelos supervisores e pelos trabalhadores. A segmentação do trabalho em tarefas específicas e a concentração no aumento da eficiência contribuiu para que a qualidade passasse a ser uma preocupação de departamentos próprios de inspecção. Assim, durante a primeira parte do século XX a inspecção era um meio de controlo da qualidade (Evans et al., 2002).

No início da história moderna da garantia da qualidade, a *Bell Systems*, numa tentativa de melhorar a qualidade na prestação dos serviços telefónicos, desenvolveu novas abordagens à qualidade. Em 1920, colaboradores do departamento de inspecção da empresa *Western Electric* foram transferidos para a empresa *Bell Telephone Laboratories*, fazendo parte das suas funções o desenvolvimento de novas teorias e métodos de inspecção para a manutenção e melhoria da qualidade. Entre esse grupo de colaboradores encontrava-se W. Edwards Deming. É neste contexto que o conceito de controlo da qualidade é desenvolvido. A qualidade transforma-se assim numa disciplina técnica. É ainda de referir que Walter Shewhart também fazia parte desse grupo de trabalhadores e deu o seu contributo no âmbito do controlo estatístico de processos. Esse tipo de controlo vai para além da inspecção, focando-se na identificação e eliminação dos problemas que estão na origem dos defeitos (Evans et al., 2002).

Após a Segunda Grande Guerra, a qualidade nos EUA continuava a ser uma responsabilidade dos gestores da qualidade e não dos gestores de topo. Dois consultores, W. Edwards Deming e Joseph Juran, introduziram no Japão técnicas de controlo estatístico da qualidade, promovendo ao mesmo tempo o enfoque da qualidade na gestão de topo em vez de apenas a concentrar nos gestores da qualidade. Assim, com o apoio da gestão de topo, os japoneses conseguiram implementar a qualidade nas suas organizações e desenvolveram uma cultura de melhoria contínua (Evans et al., 2002).

Durante os anos 70, com o início da globalização emergiram no mercado americano produtos estrangeiros de qualidade superior. Assim, a decisão de opção de compra por parte do consumidor passa a ser cuidadosamente tomada. A década de 80 foi um período de grande mudança e de uma maior consciencialização relativamente à qualidade por parte dos consumidores, das indústrias e dos governos. Os clientes passam a definir qualidade com base nas características do produto ou serviço, tendo em conta a relação qualidade, preço e serviço. Desta forma, as organizações compreendem a importância de atribuir especial atenção à qualidade, podendo a qualidade ser um factor crucial na sobrevivência da sua organização (Evans et al., 2002).

Nos anos 90 as práticas da qualidade são também aplicadas ao sector terciário e em organizações governamentais sem fins lucrativos, nomeadamente, em hospitais e escolas. A qualidade torna-se assim um imperativo no sucesso de qualquer organização (Evans et al., 2002).

Apesar de inicialmente as iniciativas da qualidade focarem a redução e a eliminação de erros e defeitos nos serviços ou produtos através de técnicas de medição, de estatísticas e de outras ferramentas utilizadas para a resolução dos problemas, as organizações rapidamente se apercebem que a sua melhoria não pode ser alcançada sem se ter em consideração a qualidade das práticas de gestão utilizadas na vida quotidiana da organização. Admite-se, então, que a qualidade da gestão é tão importante quanto a gestão da qualidade. À medida que foram integrando os princípios da qualidade nos seus sistemas de gestão, emergiu o conceito de Gestão pela Qualidade Total (GQT). No lugar de uma disciplina técnica de engenharia, a qualidade é agora vista por outro prisma, ou seja, é o desempenho de excelência de toda a organização (Evans et al., 2002).

Entre muitas outras, podemos aqui apresentar uma definição recente de qualidade defendida por Delgado (1996), para quem a qualidade é uma forma de estar, de conviver e de actuar, no sentido de haver uma procura permanente de obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo.

A Norma ISO 9000 (ISO, 2005:16) apresenta o conceito de qualidade como

“o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. O termo *qualidade* pode ser usado com adjectivos como fraca, boa ou excelente. O termo *intrínseco*, por oposição a *atribuído*, significa existente em algo, enquanto característica permanente”.

Importa referir que neste caso os requisitos referem-se a

“uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória. *Geralmente implícita* significa que é costume ou prática comum para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas, que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita. Deve-se usar um qualificativo para indicar a especificidade de um requisito, p.ex. requisito de produto, requisito de sistema da qualidade, requisito de cliente. Um requisito especificado é um requisito que está expresso, p.ex. num documento. Os requisitos podem ser originados por diferentes partes interessadas” (ISO, 2005:16).

De forma resumida podemos, então, dizer que de acordo com esta norma, qualidade é a capacidade de um conjunto de características inerentes a um produto, sistema ou processo de cumprir totalmente com os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.

A ISO 9001

“especifica os requisitos de um SGQ a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes” (ISO, 2005:7).

Este é o conceito que orienta a presente dissertação.

II.2. Princípios subjacentes à Gestão da Qualidade

Das várias teorias defendidas pelos principais “gurus” da qualidade é quase impensável chegar a uma definição única acerca do conceito de qualidade ou de GQT.

Para Evans et al., (2002), a GQT baseia-se em três princípios fundamentais:

- a. A focalização nos clientes e nos stakeholders: O cliente é o principal juiz da qualidade. Para corresponder às expectativas dos clientes, as organizações têm de compreender de uma forma muito clara os atributos dos produtos ou serviços que contribuem para a satisfação do cliente e para a sua lealdade;
- b. A participação de todos os elementos da organização e o trabalho em equipa: Uma das razões apontadas por Juran que levou a indústria Japonesa a rapidamente alcançar elevados padrões de qualidade, foi o facto de os gestores terem fornecido aos seus colaboradores ferramentas que os ajudaram a tomar boas decisões, dando-lhes liberdade e encorajando-os a participar. A GQT requer uma coordenação horizontal entre as diversas unidades organizacionais;
- c. A focalização nos processos apoiada numa aprendizagem e melhoria contínua: Um processo é uma sequência de actividades que tem como objectivo alcançar um determinado resultado, reunindo todas as actividades necessárias em vez de se concentrar apenas numa pequena parte e simplifica a compreensão de todo o sistema. A melhoria contínua refere-se quer a pequenas melhorias feitas gradualmente, como a grandes melhorias realizadas rapidamente.

É ainda de referir que segundo o mesmo autor, os princípios da GQT devem ser suportados por uma infra-estrutura organizacional integrada, por um conjunto de práticas de gestão e por um conjunto de ferramentas e técnicas.

Harvey (1995) defende que a solução passa não por ter uma definição concreta, mas antes, por definir princípios subjacentes a esta filosofia de gestão:

- Melhoria contínua: a procura pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços é constante, isto é, o objectivo é procurar continuamente o que ainda pode ser melhorado, tendo sempre presentes as necessidades dos clientes.
- Definições de qualidade orientadas para o cliente: as preferências, necessidades e requisitos dos clientes devem ser espelhados nos resultados.

- Mudança cultural: a qualidade deve ser uma preocupação constante de todos os trabalhadores. O espírito de equipa deve ser fomentado em detrimento do individualismo, criando um fluxo livre de informação, estabelecidos indicadores de desempenho adequados e bases de dados sobre as quais recai a tomada de decisão.
- Envolvimento de toda a organização na qualidade: a envolvimento de todos os colaboradores é fundamental no processo de melhoria da qualidade.
- Estrutura organizacional: a organização deve possuir uma estrutura que permita a melhoria da qualidade sem criar qualquer tipo de barreira, ou seja, possibilitar que todos os envolvidos no processo possam detectar e implementar melhorias da qualidade facilitando a comunicação e fornecendo a formação necessária.
- Comprometimento da gestão de topo: a gestão de topo deve administrar todo o processo de implementação da GQT, isto é, ser responsável pela definição da política da qualidade, conseguir através da sua liderança motivar os recursos humanos e providenciar todos os recursos indispensáveis para a sua implementação.
- Construir a qualidade passo-a-passo: a GQT está presente em cada etapa do processo de produção do produto ou fornecimento do serviço. Desta forma, cada um dos fornecedores envolvidos na cadeia da qualidade é responsabilizado pelo produto ou serviço que fornece.
- A "cadeia da qualidade": a produção de um determinado produto ou a prestação de um serviço implica a existência de uma cadeia que estabelece a ligação entre fornecedores e clientes de uma organização. Assim, em cada momento de contacto é estabelecida uma relação fornecedor-cliente.
- Técnicas estatísticas: estas técnicas permitem a identificação e a resolução de problemas, bem como o apuramento dos custos incorridos na melhoria da qualidade.

A norma ISO 9000:2005 identifica os oito princípios de Gestão da Qualidade, assentes na melhoria contínua do desempenho da organização, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas (*stakeholders*). Esses princípios são os seguintes (ISO, 2005):

- Focalização no cliente: Procurar compreender as necessidades dos clientes da organização, actuais e futuras, por forma a satisfazer os seus requisitos num esforço para exceder as suas expectativas;
- Liderança: Compete aos líderes estabelecer a finalidade e orientação da organização; desta forma, devem criar e manter o ambiente de trabalho adequado para que os funcionários se envolvam e participem de forma activa para atingirem os objectivos da organização;
- Envolvimento das pessoas: Os funcionários são a essência da organização e o seu envolvimento e participação permite que as suas competências e capacidades sejam utilizadas em benefício da organização. Assim, espera-se dos colaboradores não

apenas o mero cumprimento das tarefas atribuídas mas também um envolvimento no funcionamento do serviço;

- Abordagem por processos: Os resultados desejados são alcançados de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo;
- Abordagem da gestão como um sistema: Identificar, compreender e gerir os processos como um sistema, ajuda a organização a alcançar os seus objectivos com eficácia e eficiência;
- Melhoria contínua: A melhoria contínua deve ser um objectivo constante no desempenho global da organização;
- Abordagem à tomada de decisões baseada em factos. Para uma decisão ser eficaz é necessário basear-se na análise de dados e informações;
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores. Dada a interdependência entre a organização e os seus fornecedores, o aumento de relações mutuamente benéficas potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Além dos princípios subjacentes à gestão da qualidade e das ideias defendidas pelos citados autores, cuja importância se revela crucial para a compreensão do alcance que o tema da qualidade imprime na gestão das organizações, relativamente ao que ela deve ser e à forma como deve ser implementada, gerida e melhorada, existem diversas metodologias de medição e orientação para a melhoria e avaliação da qualidade nas instituições.

No próximo ponto, procedemos a uma breve apresentação de algumas dessas metodologias que se destacam pelo seu reconhecimento internacional, pela sua aceitação e pela sua validação.

II.3. Referenciais da Gestão da Qualidade

Hoje são inúmeras as metodologias de medição e orientação para a melhoria e avaliação da qualidade em organizações, nomeadamente, as normas NP EN ISO 9000 e os modelos de excelência associados à atribuição de prémios, destacando-se, o Malcolm Baldrige Award (EUA) e o European Quality Award (Europa). Deve também referir-se a Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações (CAF).

II.3.1. Os prémios de excelência

Podemos considerar os prémios de excelência como catalisadores do incentivo e da mobilização para o desenvolvimento de políticas de qualidade e para a implementação de sistemas de gestão da qualidade. O seu objectivo é o de recompensar as organizações que se destacam positivamente e mundialmente nesta área. Os prémios com maior relevância e prestígio são o *Deming Prize*, instituído no Japão, em 1951, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA),

atribuído nos EUA, e criado pela *Public Law 100-107*, aprovada em 1987, e o *EFQM Excellence Award*, criado pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 1992.

Para que esses prêmios possam ser atribuídos é necessário que as organizações adotem os modelos de gestão da qualidade que lhes estão subjacentes. É importante referir que cada um dos modelos obedece a critérios específicos, ou seja, os critérios variam de modelo para modelo e sustentam a avaliação das organizações. As diferentes organizações são avaliadas de acordo com esses critérios e no *terminus* do processo um grupo de avaliadores externos atribui uma pontuação global. Uma característica peculiar que se destaca nesses prêmios é o facto de frequentemente os critérios em que se baseiam serem utilizados pelas organizações enquanto ferramentas de auto-avaliação e orientação do seu empenho na melhoria, ainda que essas organizações não se candidatem aos mesmos (Saraiva et al., 2000).

Neste sub-capítulo apresentam-se sumariamente os três prêmios de excelência: *Deming Prize*, *Malcolm Baldrige National Quality Award* e o *EFQM Excellence Award*.

II.3.1.1. Deming Prize

O *Deming Prize* foi dinamizado no Japão em 1951 pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), e visa a atribuição de prêmios às organizações que conseguem implementar com sucesso mecanismos de controlo da qualidade em todas as suas actividades (Evans et al., 2002).

A ideia transmitida pelo *Deming Prize* é uma perspectiva de qualidade enquanto conformidade com as especificações, atribuindo importância à implementação de princípios e técnicas, como a análise de processos, métodos estatísticos e círculos da qualidade (Nakhai et al., 1994, apud Evans et al., 2002).

As características iniciais do prémio mantêm-se, todavia, os objectivos de cada uma das três categorias em que o prémio presentemente se divide mostram uma orientação para uma perspectiva de qualidade total (W. Edwards Deming Institute, 2008).

Neste modelo a gestão pela qualidade total apresenta-se como

“um conjunto de actividades sistemáticas conduzidas por toda a organização, de forma a alcançar eficaz e eficientemente os seus objectivos, os quais incluem fornecer produtos e serviços com um nível de qualidade que satisfaça os clientes e a um preço e num tempo apropriados”. (W. Edwards Deming Institute, 2008).

São dez os critérios (ver Tabela 1) que servem de suporte à avaliação das organizações, sendo que todos têm o mesmo peso na classificação final obtida (JUSE, 2008).

Tabela 1 - Critérios de suporte à avaliação das organizações considerados pelo prémio de excelência *Deming Prize*

	Critérios
1	Políticas
2	Organização
3	Informação
4	Padronização
5	Utilização e formação de recursos humanos
6	Actividades para assegurar a qualidade
7	Manutenção
8	Desenvolvimento
9	Efeitos
10	Planeamento futuro

Fonte: Adaptado de JUSE (2008).

II.3.1.2. Malcolm Baldrige National Quality Award

Este modelo é composto por sete critérios, subdivididos em dezanove itens, englobando cada um uma ou mais áreas que contém os requisitos aos quais devem ser fornecidas soluções durante a avaliação e a análise de uma organização. A cada um dos itens é atribuída uma pontuação máxima, num total global máximo de 1000 pontos (Baldrige National Quality Program, 2008).

O modelo baseia-se em sete critérios, que são apoiados por um conjunto de onze conceitos e valores que se inter-relacionam. Os sete critérios de excelência que enquadram o Prémio Malcolm Baldrige encontram-se representados esquematicamente na Figura 1 (Baldrige National Quality Program, 2008).

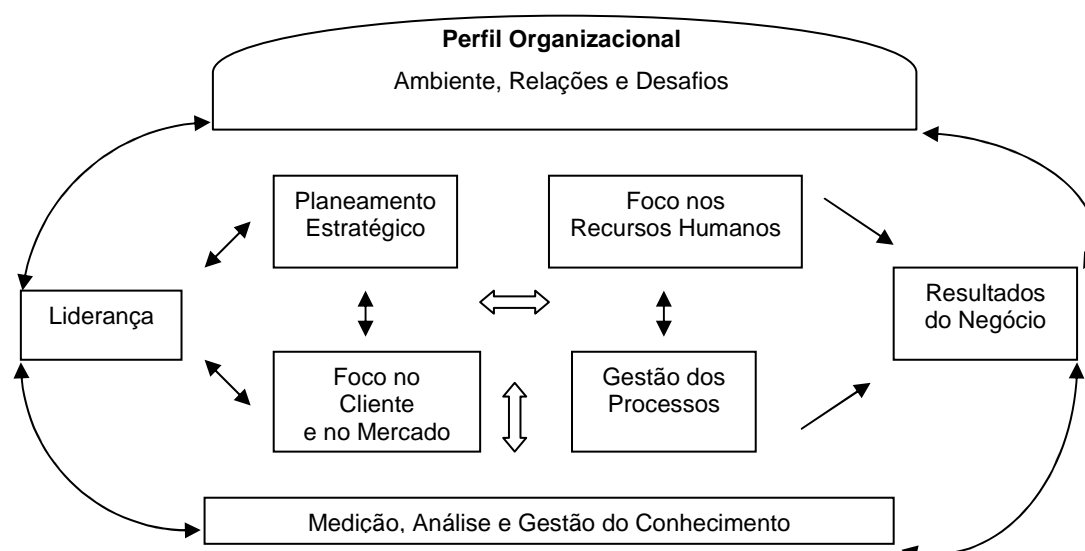


Figura 1: Modelo de excelência Malcolm Baldrige National Quality Award

Fonte: Baldrige National Quality Program Award (2008).

Num processo de auto-avaliação, as organizações procedem à avaliação de cada um dos itens dos critérios, tendo como base a percentagem de aproximação, desenvolvimento e resultados observados na globalidade da organização em relação ao item em análise. Após a sua determinação, a percentagem de satisfação do item é convertida numa pontuação consoante as ponderações do próprio modelo (Baldrige National Quality Program, 2008).

Como podemos concluir da Figura 1, todas as acções apontam na direcção dos resultados do negócio, ou seja, trata-se do conjunto de resultados relativos aos produtos, serviços e clientes, desempenho operacional e financeiro e ainda aos recursos humanos e à responsabilidade social. A seta posicionada horizontalmente no centro do modelo, representa a ligação entre a liderança e os resultados e é um factor crítico para o sucesso organizacional. Podemos assim resumir os critérios do Prémio *Malcolm Baldrige* em quatro características fundamentais: destacam os resultados do negócio, são adaptáveis a diferentes tipos de organizações e situações, sustentam uma óptica sistémica para a manutenção do alinhamento dos objectivos globais da organização e o diagnóstico da organização baseia-se nos seus próprios objectivos (Baldrige National Quality Program, 2008).

Este prémio de excelência foi tão bem sucedido que em 1995 foi criado o *Malcolm Baldrige National Quality Award Education Pilot Criteria*. Os critérios do prémio *Malcolm Baldrige* foram adaptados ao contexto do ensino, podendo as diferentes organizações avaliarem a eficiência e eficácia dos seus processos, numa óptica de planeamento, execução e resultados alcançados. Em 2006 e 2007 não foram atribuídos prémios a instituições de ensino, mas em 2008 e em anos anteriores podemos apontar:

- 2008 - Iredell-Statesville Schools, Staesville, North Carolina;
- 2005 – Richland College, Dallas, Texas;
- 2005 - Jenks Public Schools, Jenks, Okla;
- 2004 - Kenneth W. Monfort College of Business, Greeley, Colo;
- 2004 - Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton, Hamilton, New Jersey;
- 2003 - Community Consolidated School District, Palatine, IL;
- 2001 - Chugach School District, Anchorage, AK;
- 2001 - Pearl River School District, Pearl River, New York;
- 2001 - University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI.

II.3.1.3. EFQM Excellence Award

O EFQM Excellence Award tem como base o modelo de excelência da EFQM, que se fundamenta em oito conceitos sobre os quais as organizações devem desenvolver a sua excelência, definida como “o conjunto de práticas exemplares utilizadas na sua gestão e no alcançar de resultados” (EFQM, 2003). Com a compreensão destes conceitos podemos olhar para o modelo como um

referencial e ter um melhor entendimento da sua estrutura e das relações entre os diferentes critérios que o compõem, conforme se pode observar na Figura 2.

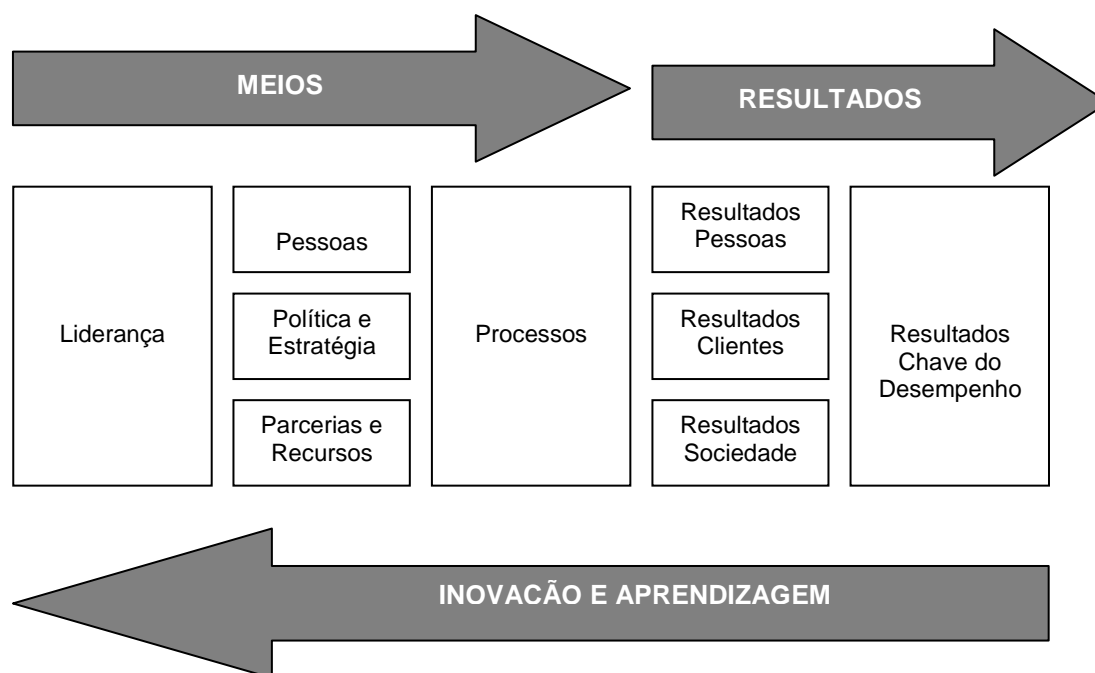


Figura 2: Modelo de excelência EFQM 1999 – 2003

Fonte: Adaptado de APQ, EFQM (2003).

O modelo de excelência da EFQM baseia-se em trinta e dois sub-critérios, que podem ser agrupados em nove critérios. Cada um dos nove critérios pertence a uma de duas categorias: a categoria dos **Meios**, ou seja, o que se faz e como se faz, e a categoria dos **Resultados**, que indica o que se obtém como efeito da gestão dos meios. Para completar o modelo é importante referir a presença da **Inovação e Aprendizagem**, enquanto vectores horizontais fundamentais na sua arquitectura. Pressupõe-se que uma análise dos Resultados deve levar à Revisão, Aprendizagem e Inovação da forma como são aplicados e geridos os Meios.

Para cada sub-critério, as equipas de avaliação procedem à identificação de pontos fortes e aspectos a serem melhorados, atribuindo uma pontuação final a cada critério em consonância com as respostas dadas a um conjunto de questões importantes. Da ponderação destes resultados parcelares obtém-se valores finais para cada um dos 9 critérios. A pontuação global final pode variar entre 0 e 1000 pontos e quantifica o nível agregado de excelência alcançado.

Subjacente ao modelo de excelência da EFQM situa-se a lógica RADAR, baseada em quatro elementos (APC, EFQM, 2003): Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Uma organização tem necessidade de:

- determinar os Resultados a atingir, decorrentes da estratégia e política estabelecida que reflectem o seu desempenho ao nível dos processos e ainda a satisfação das necessidades de todas as partes envolvidas;

- planejar e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens, capazes de atingir os resultados pretendidos a curto, médio e longo prazo;
- Desdobrar as abordagens de uma forma sistematizada de modo a garantir a sua total implementação;
- Avaliar e Rever as abordagens com base na monitorização e análise dos resultados obtidos e actividades em curso. Sempre que possível e necessário deve identificar, estabelecer e implementar acções de melhoria.

Inicialmente, o Prémio Europeu da Qualidade era direccionado para o sector empresarial e tentava ajudar as organizações a estabelecer um sistema de gestão que contribuisse para melhorar o funcionamento da organização. Todavia, os seus critérios também passaram a ser utilizados por instituições do sector público, como uma ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação.

Este modelo de excelência foi sujeito a diversas adaptações de forma a poder ser aplicado em diferentes tipos de instituições, nomeadamente em instituições de ensino superior. Temos como exemplo:

- Bradstow School, Reino Unido, premiado em 2008;
- St. Colmans College, Reino Unido, Irlanda do Norte, premiado em 2008;
- Colegio Sagrado Corazón Carmelitas, Espanha, premiado em 2008;
- Liverpool John Moores University, Reino Unido, premiado em 2008;
- Abt. Qualitätsmanagement & Sozialmedizin (AQMS, *Universitätsklinikum Freiburg im Breisgau*), – Universidade Alemã premiada em 2005;
- Universidade de Coimbra, em Novembro de 2004, mereceu uma menção honrosa de excelência, de acordo com os critérios do EFQM *Excellence Model*.

É importante referir que o modelo de excelência da EFQM está presentemente em fase de revisão. Prevê-se a introdução de algumas alterações no que concerne à lógica RADAR, pontuação final atribuída a cada critério e relativamente a alguns dos seus conceitos fundamentais. A nova versão será publicada em 2010 (EFQM, 2009).

II.3.2. Estrutura comum de avaliação da Qualidade das Administrações Públicas (CAF – Common Assessment Framework) da União Europeia

A qualidade nas organizações públicas conhece um salto qualitativo em 2002, na 1.^a Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, onde foi apresentado o modelo “*Common Assessment Framework*” (CAF) (na tradução portuguesa “Estrutura de Avaliação Comum”), constituído com base no modelo de excelência EFQM.

A CAF, em Portugal designada por Estrutura Comum de Avaliação, é um instrumento de auto-avaliação da qualidade e foi desenvolvida a nível da União Europeia. Em 1998 formou-se um grupo de trabalho composto por directores-gerais das administrações públicas da União Europeia,

tendo como primordial objectivo a organização, a cooperação e o intercâmbio internacional no âmbito da Administração Pública. Esse grupo de trabalho, actualmente denominado por *Innovative Public Services Group* é constituído por peritos da Comissão Europeia e dos Estados Membros e desenvolveu o modelo, com o apoio das sucessivas presidências. A matriz estrutural da CAF foi concebida durante a presidência Finlandesa, a partir de um trabalho analítico, que já tinha sido desenvolvido no âmbito da presidência Austríaca (em 1989) pela EFQM, pela *German University of Administrative Sciences Speyer* (universidade alemã de ciências da administração) e pelo *European Institute of Public Administration*, sob a influência das grandes linhas de orientação definidas durante a presidência Alemã em 1999. A versão final da CAF foi produzida e testada pela presidência finlandesa, no segundo semestre de 1999, e pela presidência portuguesa durante o primeiro semestre de 2000 (Carapeto et al., 2006).

A CAF foi aprovada na Primeira Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE, em 12 de Maio de 2000, em Lisboa, durante a presidência portuguesa da União Europeia. Em 17 de Novembro de 2000 a CAF é reconhecida como um documento oficial com a assinatura do Compromisso de Estrasburgo. Com este documento, os Estados Membros assumem a responsabilidade de incentivar a sua implementação não apenas nos serviços públicos, como também, noutras organizações com fins de reconhecido interesse público. São quatro os objectivos básicos da CAF (DGAP, 2006):

- compreender as características essenciais das organizações públicas;
- servir de ferramenta para os gestores públicos poderem aperfeiçoar o desempenho das organizações que gerem;
- funcionar como “elo de ligação” entre os diversos modelos aplicados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;
- tornar possível a prática de *benchmarking* entre organizações públicas.

A CAF tem por base os mesmos critérios do modelo de excelência da EFQM, diferenciando-se apenas nas ferramentas utilizadas para proceder à sua avaliação.

A partir do ano 2000, a CAF não estagnou, tendo mesmo sofrido um aperfeiçoamento contínuo, fruto de informação colhida pela aplicação de um questionário cujas questões focavam a sua utilização na Europa. Assim, em Maio de 2002, foi estabelecida uma nova versão da estrutura. Na Dinamarca (Copenhaga), foi apresentada uma nova versão, na Segunda Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia em Outubro de 2002, que consistia praticamente na alteração do Critério 5 e na diminuição do número de sub-critérios (passou de 43 para os actuais 27) (Carapeto et al., 2006).

A CAF desenvolveu uma estrutura fundamentada em nove critérios básicos que equivalem aos factores globais onde deve incidir qualquer análise organizacional e que permitem fazer a comparação entre organizações (Figura 3). Os primeiros cinco critérios correspondem aos meios, ou seja, à forma como a organização age para atingir resultados. Os quatro restantes

correspondem aos resultados. Cada um desses critérios é composto por um grupo de sub-critérios, a partir dos quais se formam indicadores susceptíveis da sua materialização (Carapeto et al., 2006).

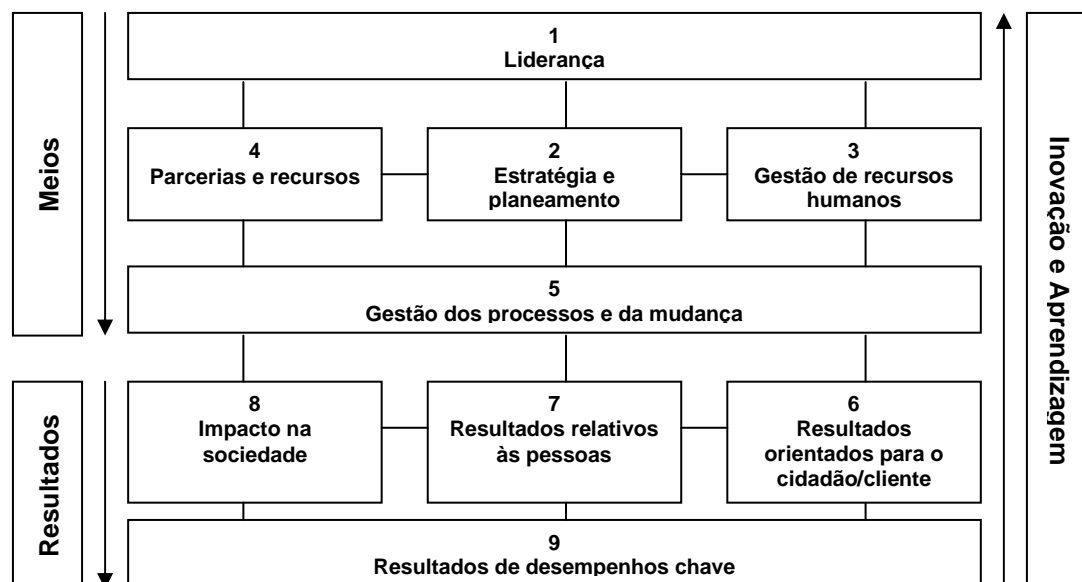


Figura 3 – Modelo CAF

Fonte: Adaptado da *Common Assessment Framework* - (DGAP, 2006).

Cada um dos critérios é um plano de acção singular para a gestão da qualidade, pelo que, em cada um dos planos, a organização deve adoptar o comportamento mais adequado e apresentar resultados favoráveis para que a gestão seja avaliada positivamente.

A ligação dos nove critérios traduz a ideia de que os resultados orientados para os cidadãos/clientes, para os indivíduos que trabalham na organização e para a sociedade, são alcançados com uma liderança, através da estratégia e do planeamento, pela gestão dos recursos humanos, pela gestão das parcerias e recursos, e ainda, pela gestão dos processos e da mudança, obtendo como resultado final o desempenho global da organização. Com base nesta síntese, é possível elaborar um quadro de temas que testem os domínios organizacionais mais relevantes, possibilitando fazer um diagnóstico da sua situação presente (Engel et al., 2003, apud Carapeto et al., 2006).

É importante aqui salientar o reconhecimento pela CAF de que a gestão pública e a gestão empresarial privada são distintas em aspectos importantes, sobretudo porque a gestão pública não se limita à eficiência e eficácia, considerando também outros factores que não são tratados na gestão privada, nomeadamente, a legalidade, a proporcionalidade e a legitimidade (Rocha, 2001, apud, Carapeto et al., 2006).

A CAF dá a oportunidade a cada organização para aprofundar os seus conhecimentos sobre a sua realidade, facilitando o seguinte:

- uma avaliação assente em factos/evidências;
- um meio para conseguir formar uma direcção sólida e anuência sobre a satisfação das necessidades de forma a melhorar a organização;
- uma avaliação suportada por um grupo de critérios, na sua generalidade aceites na Europa;
- uma forma de medir o progresso ao longo do tempo através de uma auto-avaliação periódica;
- um vínculo entre objectivos, estratégias e processos de suporte;
- um meio de encaminhar a actividade de melhoria para onde esta é mais necessária;
- a promoção e a partilha de boas práticas entre as diversas áreas de uma organização e entre organizações;
- um meio de motivar os funcionários envolvendo-os no processo de melhoria;
- possibilidade de identificação do progresso e níveis exemplares de desempenho;
- um meio de integração de diversas iniciativas de qualidade nas operações habituais da organização.

Por fim, deve salientar-se que a CAF pode ser aplicada nas organizações públicas seja qual for o nível de Administração em que estão inseridas, central, regional ou local. Não obstante, no que concerne às organizações de grande dimensão, apenas pode ser aplicada a uma parte da organização, desde que esta possua autonomia para exercer o conjunto de responsabilidades abrangidas pela CAF, isto é, na terminologia da CAF, desde que seja possível a constituição de uma *unidade de gestão*. Não é possível aplicar adequadamente este modelo de auto-avaliação se parte da organização não participar activamente na elaboração da política e da estratégia, ou não tiver autonomia na política dos recursos humanos, (Engel et al., 2003, apud Carapeto et al., 2006).

II.3.3. A Norma ISO 9001:2008

A globalização da economia potenciou a consciencialização das vantagens que as empresas e instituições públicas poderiam obter com a existência de referenciais universais para a implementação da qualidade, complementando simultaneamente as orientações emanadas pelos estudiosos do assunto. Uma das soluções encontradas para a criação de tais referenciais foi a criação de normas internacionais. Em 1947 foi criado a *International Organization for Standardization* – ISO¹, organismo responsável pela elaboração das referidas normas (Saraiva et al., 2000).

¹ A sigla ISO é a abreviatura utilizada para designar a Organização Internacional de Normalização. Trata-se de uma federação mundial de organismos nacionais de normalização, responsável pela preparação e padronização de normas internacionais. A elaboração das referidas normas é da exclusiva competência dos comités técnicos da ISO e os países membros só podem possuir uma entidade filiada na ISO. Com o objectivo de conciliar as normas industriais dos diversos países e auxiliar as transacções comerciais entre eles, a ISO iniciou oficialmente a sua actividade em 1947. No entanto, é de referir que presentemente a sua área de actuação vai para além desse objectivo inicial. A entidade portuguesa filiada na ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ). O IPQ é responsável pela transformação da norma internacional para a língua portuguesa e pela sua homologação e publicação em Diário da República.

A ISO publicou em 1987 um conjunto de normas, designado de “Série ISO 9000 – Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade”. A série ISO 9000 é a base para a concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas da Qualidade, apresentando uma linguagem comum a nível internacional (Godinho et al., 2001). Todavia, não se tratam de normas estáticas, uma vez que sofreram alterações com o decorrer do tempo, consoante a evolução das sociedades, a transformação dos mercados e das necessidades e expectativas dos clientes. A primeira revisão à série de normas foi feita em 1994, uma segunda em 2000 e a última revisão aconteceu em 2008. A revisão realizada em 2000 deu origem à actual série de normas ISO 9000, sendo que a grande novidade consistiu na substituição da terminologia industrial por uma linguagem de gestão mais simples e comum. As alterações efectuadas na revisão de 2008 são menores e abordam temas tais como a necessidade de clarificação, maior consistência, resolução de percepções de ambiguidade e a melhoria na compatibilidade com a ISO 14001. As novas normas são adaptáveis a qualquer tipo e dimensão organizacional, sendo, no entanto, mais exigentes em termos de requisitos de qualidade do que a sua versão anterior (Pires, 2004).

A família de normas ISO 9000 é actualmente composta por um conjunto de três normas:

- ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Descreve os princípios essenciais e define a terminologia de um SGQ.
- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Especifica os requisitos que um SGQ tem que cumprir para poder ser certificado.
- ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Directriz para Melhoria de Desempenho. Traça as linhas orientadoras que abrangem a eficiência e a eficácia do SGQ, e funciona como um manual de orientação para avaliação do sistema e organização de um processo de melhoria contínua do seu desempenho.

O objectivo da revisão das normas foi aproximar o seu conteúdo à realidade do mercado que com o decorrer do tempo sofreu alterações. As necessidades manifestadas em 1987 ou em 1994, não são as mesmas que sentimos hoje. Assim, a principal intenção da revisão efectuada em 2000 das normas ISO foi dar resposta ao surgimento de novas necessidades e estabelecer patamares de qualidade mais elevados. Como já referimos, a revisão de 2008 na sua essência não contém novos requisitos, tendo como propósito clarificar a intenção da norma. Concentra-se, sobretudo, em mudanças que as organizações podem fazer para melhor cumprirem com o espírito da norma, sem acrescentar, eliminar ou alterar os seus requisitos.

A Organização Internacional de Normalização estabelece que as normas devem ser reavaliadas, quanto à sua adaptabilidade e actualização, de cinco em cinco anos. As normas são revistas para se adequarem às alterações constantes de mercado e para darem resposta às exigências e necessidades dos seus utilizadores.

O Comité Técnico ISO/TC 176 é o responsável pela avaliação da adaptabilidade das normas relacionadas com a Gestão da Qualidade, entre as quais, a norma ISO 9001.

A revisão da norma ISO 9001 baseou-se nas necessidades dos vários utilizadores, que foram identificadas a partir do:

- “User Feedback Survey” realizado em 2003/2004 pela ISO e outros inquéritos similares;
- “feedback” dado às interpretações normativas publicadas pela ISO/TC 176/SC2;
- conjunto de vários documentos elaborados pelo Comité Técnico.

O Modelo de Gestão da Qualidade subjacente à norma ISO 9001:2008 tem o formato indicado na Figura 4.

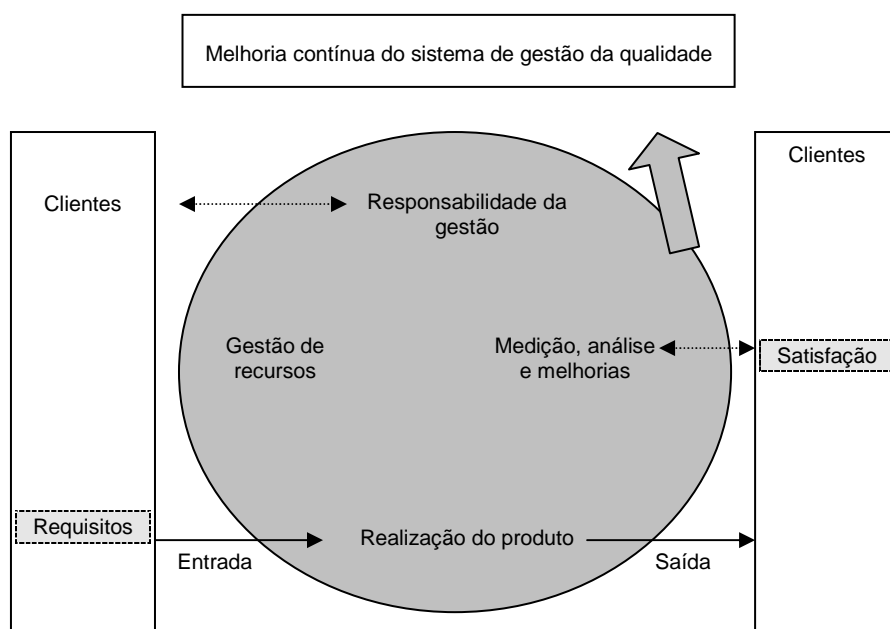


Figura 4 – Modelo de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008

Fonte: Adaptado da EN ISO 9001:2008. (ISO, 2008).

É com base no cumprimento dos requisitos da ISO 9001:2008 que o modelo de gestão da qualidade é desenvolvido. Do total de 23 requisitos constantes da norma, dois são de carácter geral, sendo os restantes vinte e um enquadrados e situados num dos quatro blocos ilustrados (Responsabilidade da Gestão; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria), (ver Tabela 2). O modelo estrutural da norma adopta uma abordagem por processos no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ, com o objectivo de aumentar a satisfação do cliente, indo ao encontro dos seus requisitos. Na eventualidade de algum requisito relativo à realização do produto não poder ser aplicado, devido à natureza da organização e dos seus produtos ou serviços, pode proceder-se à sua exclusão, desde que, devidamente justificada.

Todavia, esta hipótese só é possível se a sua exclusão não afectar a capacidade da organização para fornecer um produto ou serviço em conformidade com os requisitos. A Tabela 2 evidencia o conjunto dos vinte e três requisitos.

Tabela 2 - Os requisitos da ISO 9001:2008

Requisito	Rubricas	Descrição
4.	SGQ	<p>4.1. Requisitos Gerais</p> <p>Uma organização que pretenda implementar um SGQ deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> determinar os processos para o SGQ e definir a sua interação; estabelecer os critérios e os métodos de controlo dos respectivos processos; analisar e medir (onde aplicável) os processos e implementar mecanismos para eliminar as causas de deficiências; avaliar constantemente o SGQ, sempre numa óptica de melhoria contínua. <p>4.2. Requisitos de Documentação</p> <p>Os documentos que integram o SGQ são: o Manual, a Política e os Objectivos da Qualidade, os procedimentos gerais e operativos escritos de acordo com a norma e os registos da gestão da qualidade.</p>
5.	Responsabilidade da Gestão	<p>5.1. Responsabilidade da Gestão</p> <p>5.1.1. <i>Comprometimento da gestão</i> – devem existir evidências quanto ao comprometimento da gestão de topo no que concerne o desenvolvimento e melhoria contínua do SGQ.</p> <p>5.1.2. <i>Focalização no cliente</i> – com o objectivo de aumentar a satisfação dos clientes a gestão de topo deve garantir que as expectativas e necessidades dos clientes são satisfeitas.</p> <p>5.1.3. <i>Política da qualidade</i> – deve ser definida pela gestão de topo com o intuito de orientar a organização para a satisfação do cliente e da regulamentação aplicável.</p> <p>5.1.4. <i>Planeamento</i> - efectuado pela gestão de topo que define os objectivos da qualidade e estabelece as linhas orientadoras do SGQ.</p> <p>5.1.5. <i>Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</i> – cabe à gestão de topo definir as hierarquias funcionais do SGQ, nomeando um responsável pelo controlo da implementação e manutenção dos procedimentos internos e garantir a eficácia dos canais de comunicação no seio da organização.</p> <p>5.1.6. <i>Revisão pela Gestão</i> – Periodicamente e com a devida planificação, a gestão de topo deve rever todo o SGQ.</p>
6.	Gestão dos Recursos	<p>A organização deve garantir:</p> <p>6.1. A provisão dos recursos necessários e adequados;</p> <p>6.2. A formação e especialização dos recursos humanos;</p> <p>6.3. A manutenção das infra-estruturas e do ambiente de trabalho necessário para obter a conformidade do produto ou do serviço com os seus requisitos.</p>
7.	Realização do Produto	<p>7.1. <i>Planeamento da realização do produto</i> – é realizado por meio da definição dos processos, métodos e práticas necessários à obtenção do produto conforme;</p> <p>7.2. <i>Processos relacionados com o cliente</i> – a organização deve cumprir com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, ainda que o cliente não o exija;</p> <p>7.3. <i>Concepção e desenvolvimento</i> – devem ser traçados planos que estabeleçam as fases de criação de um novo produto/serviço ou do desenvolvimento dos já existentes, as actividades da sua verificação e controlo, e ainda, as responsabilidades dos intervenientes nas fases de concepção e desenvolvimento do produto ou serviço.</p> <p>7.4. <i>Aprovisionamento</i> – é fundamental a definição de um processo de compras que possibilite a aquisição dos produtos/serviços com a qualidade e em quantidades adequadas às necessidades da organização. A organização deve adoptar um método de avaliação dos fornecedores e inspecção dos produtos/serviços adquiridos.</p> <p>7.5. <i>Operações de Produção e Serviço</i>:</p> <p>a) controlo da produção e fornecimento por meio da monitorização e medição dos processos em função dos resultados planeados;</p> <p>b) identificação do produto, do seu estado e da sua localização, desde o início da realização até ao momento da expedição;</p> <p>c) cuidar e proteger o produto do cliente, informando-o na eventualidade de danos ou extravio;</p> <p>d) preservar a conformidade do produto, desde o início da produção até à sua entrega;</p> <p>e) identificar os momentos e respectivos equipamentos de monitorização e medição (DMM) da conformidade do produto, controlando periodicamente o funcionamento dos DMM e os padrões de medição utilizados.</p>
8.	Medição, Análise e Melhoria	<p>8.1. A organização deve delinear e desenvolver processos que lhe permitam assegurar a conformidade com os requisitos do produto/serviço e melhorar continuamente a eficácia do SGQ.</p> <p>8.2. <i>Monitorização e Medição</i> - exige o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes, a realização de auditorias internas e a utilização de mecanismos de medição da eficácia dos processos e das características dos produtos/serviços.</p> <p>8.3. <i>Controlo da Não Conformidade</i> - prevê a existência de metodologias para identificar e corrigir as não conformidades dos produtos/serviços e para impedir a utilização ou entrega involuntária de produtos não conformes.</p> <p>8.4. <i>Análise de dados</i> - exige a existência de metodologias de recolha e análise de dados importantes para avaliar a eficácia do SGQ e identificar oportunidades de melhoria Desta análise deverá resultar informação sobre a satisfação dos clientes, sobre reclamações, sobre avaliação de fornecedores e sobre as não conformidades detectadas nos produtos.</p> <p>8.5. <i>Melhoria</i> - resume-se na implementação de processos que permitam eliminar as causas reais (através de acções correctivas) ou potenciais (através de acções preventivas) das não conformidades.</p>

Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2008.

A abordagem por processos implica a existência de um trabalho bem estruturado e articulado, devendo resultar de um maior aproveitamento de sinergias. Nesta óptica, as organizações onde predomina o trabalho centrado na especialização do conhecimento, nomeadamente, as instituições de ensino, terão que repensar a sua cultura organizacional de modo a superar este desafio. Qualquer organização que tenha como objectivo a implementação de um SGQ de acordo com a ISO 9001:2008 deve necessariamente definir um conjunto de regras internas de funcionamento de acordo com as directrizes emanadas pela norma. Só desta forma será possível assegurar que todas as áreas que afectam a qualidade trabalham de forma organizada através de um processo de acções correctivas eficazmente implementado. O cumprimento dos requisitos da norma implica obrigatoriamente que todas as actividades sejam documentadas e registadas, que os resultados sejam avaliados e medidos, que todos os intervenientes no processo sejam envolvidos, e, de acordo com as especificações predefinidas, sejam tomadas acções de correcção e de prevenção dos erros e dos desvios (Pires, 2004).

Já Christo (2001) lembra que a necessidade de implementar sistemas formais de gestão da qualidade é permanente em qualquer serviço onde seja importante evidenciar objectivamente que a qualidade foi alcançada nos níveis desejados e rastrear os processos utilizados para a sua obtenção.

Podemos apontar como principais vantagens da implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2000 (Saraiva et al., 2006):

- a identificação de oportunidades de melhoria;
- uma melhor comunicação, documentação e controlo dos procedimentos;
- a clarificação de papéis e responsabilidades;
- a divulgação das melhores práticas;
- a racionalização de recursos existentes e sua utilização;
- um veículo de planeamento e implementação da mudança;
- menores custos de avaliação e controlo;
- uma maior credibilidade perante as várias partes interessadas;
- um reconhecimento dos esforços desenvolvidos de melhoria da qualidade.

Com os requisitos especificados pela ISO 9001:2008, a implementação do SGQ pode ter como fim a sua utilização ou aplicação interna, a sua certificação, ou ainda ser implementada para fins meramente contratuais. No entanto, o seu principal objectivo é tornar o SGQ num sistema eficaz que permita a satisfação dos requisitos do cliente.

A certificação obtém-se através do reconhecimento formal por uma entidade certificadora exterior à instituição de que o SGQ da organização cumpre com os requisitos estabelecidos na norma ISO

9001:2008. Se a instituição auditada cumprir com os requisitos, a entidade certificadora procede à emissão de um certificado atestando a conformidade evidenciada perante a norma.

Importa referir que a certificação ISO 9001:2008 é um acto voluntário, que deve ser distinguido da implementação de um SGQ. Qualquer instituição que implemente um SGQ adequado e em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001:2008 pode optar por requerer a sua certificação por uma entidade devidamente acreditada para o efeito. A mais-valia que resulta de uma certificação resume-se à credibilidade da instituição e ao reconhecimento pelo meio exterior de que o SGQ cumpre com as exigências estabelecidas pela norma.

A certificação deve ser solicitada quando a instituição considerar que o seu SGQ atingiu um estado sólido de maturidade. A entidade certificadora procede à consulta prévia de alguma documentação e posteriormente realiza uma auditoria nas instalações da instituição, da qual resulta um relatório de apreciação do SGQ, onde se evidenciam eventuais não conformidades relativamente ao estabelecido pela norma ISO 9001:2008. Posteriormente, a instituição analisa o relatório da auditoria, podendo tecer algumas observações a seu respeito e remetê-las à entidade certificadora, devendo sobretudo mencionar todas as acções correctivas tomadas com o objectivo de corrigir as não conformidades detectadas no sistema pela realização da auditoria. A referida documentação é analisada pela entidade certificadora que decide sobre a atribuição, ou não, da certificação.

Na eventualidade de uma instituição ser certificada, será auditada periodicamente, normalmente com uma frequência anual, tendo obrigatoriamente que demonstrar eficácia na manutenção e no desenvolvimento do SGQ. A não observância deste facto poderá ter como consequência a retirada do certificado já atribuído.

Importa frisar que de nada serve uma certificação baseada num cumprimento mínimo da norma, considerando que esse cumprimento mínimo, por si só, não garante a excelência nem a optimização dos resultados da actividade. Esta ideia é apoiada por Domingues (2003 apud Carapeto et al., 2006:50):

“a certificação é apenas um elemento desse sistema e que se prende apenas com a garantia da satisfação dos requisitos da norma de referência. As normas ISO são modelos de garantia da qualidade e não se podem confundir com modelos de gestão, pois a sua função é apenas garantir que a empresa certificada é capaz de respeitar os requisitos da qualidade para fornecer os produtos ou serviços em conformidade”.

Todo o trabalho envolvido vai para além da atribuição de um certificado, representa o esforço de toda uma equipa em implementar um SGQ, em consonância com os requisitos da norma.

Ashton (1993) aponta que o avultado número de formulários e o trabalho administrativo relacionado com os processos de certificação não acrescentam uma mais-valia à melhoria da qualidade uma vez que, em termos práticos, o objectivo da certificação não visa a melhoria contínua, mas constitui um fim em si mesmo. De acordo com Chase (1993), o facto de uma organização ser certificada não é sinónimo de qualidade; representa, meramente, que essa organização executa os seus processos de acordo com o que foi previamente estabelecido e registado no seu manual da qualidade, não podendo por isso espelhar as exigências do cliente, nem tão pouco assegurar a melhoria contínua.

Alguns autores, no entanto, defendem que a certificação representa a forma mais adequada para uma organização garantir que os seus produtos ou serviços correspondem às exigências dos clientes (Khan et al., 1999).

Capítulo III – Gestão da Qualidade no ensino superior

Neste capítulo, procurar-se-á analisar o conceito de Qualidade no ensino superior, a avaliação da qualidade no sistema de ensino superior português e, mais especificamente, o impacto da implementação da Norma ISO 9001:2008 em instituições de ensino superior, apresentando alguns exemplos de instituições que implementaram um SGQ baseado na referida norma.

III.1. O conceito de Qualidade no ensino superior

De acordo com Vroeijenstijn (1995), a relevância atribuída à qualidade no ensino superior parece indicar que esta é uma moda dos últimos anos, prevalecendo a ideia que não existia qualquer conceito de qualidade antes de 1985.

Esta ideia não é válida, pois o conceito de qualidade no ensino superior não é recente; pelo contrário, a preocupação com a qualidade existe desde a fundação das universidades e foi sempre parte integrante do seu *ethos* académico (Rosa et al., 2007).

Segundo Van Vught (1995), no século XIII era feita a distinção entre dois modelos de avaliação da qualidade: o modelo francês e o modelo inglês. No modelo francês, quem exercia o controlo era uma autoridade externa que tinha como protótipo de avaliação da qualidade a prestação de contas e a responsabilização, enquanto que no modelo inglês o controlo era efectuado por uma comunidade de membros auto-governada e a avaliação da qualidade era baseada na revisão por pares (Cobban, 1998).

Ambos os modelos abordam duas dimensões diferentes da qualidade, ou seja, o modelo francês assume uma dimensão extrínseca e o modelo inglês uma dimensão intrínseca. Com o decorrer dos anos a dimensão intrínseca foi a que predominou na academia. A partir dos anos 80 a dimensão extrínseca tem uma forte presença, enquanto forma preponderante de política pública para o sector: durante a década de 80 verifica-se que há uma maior preocupação por parte dos governos e da sociedade com a qualidade no ensino superior, com a sua avaliação, gestão e melhoria (Liaison Committee of Rectors' Conference, 1993).

Os anos que antecedem a década de 80 são marcados por diferenças substanciais entre os diversos sistemas nacionais de ensino superior, especialmente no que concerne o seu acesso, graus académicos e nível de competitividade das instituições. A globalização contribuiu para que cada um dos países procure que os seus cidadãos e a sua força laboral sejam competitivos a nível internacional, pelo que as universidades e os institutos politécnicos são tidos como recursos importantes na educação dos cidadãos e dos profissionais.

A sociedade espera que as melhorias verificadas a nível da produtividade e da eficiência nas indústrias e comércio sejam verificados de igual forma a nível das universidades e institutos

politécnicos. À medida que os governos europeus atribuem mais autonomia às universidades há uma expectativa comum de que essas instituições demonstrem eficiência a nível do seu desempenho e promovam *accountability* (responsabilização e prestação de contas).

Numa era de poucos recursos financeiros há uma crescente preocupação com a qualidade do ensino superior. Esse fenómeno ficou bem patente desde a sétima Conferência Internacional de Avaliação da Qualidade no Ensino Superior, que decorreu em 1995, na cidade Finlandesa de Tampere, onde participaram 34 países de vários pontos do globo, em que pelo menos 13 desses países, desde a Finlândia à Estónia e da Nigéria à Austrália, afirmaram aplicar mecanismos de controlo da qualidade a nível do ensino superior. No Reino Unido e na Malásia, bem como noutros países, o método adoptado para garantir a qualidade era a realização de auditorias internas nas instituições. Em Hong Kong, algumas instituições já aplicavam as Normas ISO 9000. Na Austrália, Chile, Finlândia, e Estados Unidos, à semelhança das organizações do ramo da indústria, as instituições de ensino superior adoptaram sistemas de gestão da qualidade baseados na filosofia da GQT.

Outro factor que explica a elevada atenção atribuída à qualidade no ensino superior por toda a Europa é a crescente mobilidade internacional de discentes, docentes e investigadores. Com esses desenvolvimentos urge compreender os procedimentos de atribuição de equivalências e os sistemas de créditos. Pollitt et al. (1995:34) indicam que este facto destaca-se no Memorandum on Higher Education in the European Community (CEC, 1991:14):

“The widening perspectives of higher education institutions in Europe would add a European dimension to the entire question of quality. Quality judgements would tend to influence institutional choices in the establishment of partnerships and participation in networks within European structures and would also be a factor in the granting of academic recognition and hence in facilitating mobility. These judgements would also come into play among students in exercising their choice of institution and course in a more open accessible European market for higher education. Employers, too, will need to exercise quality judgements in a single European labour market in which mobility is underpinned by mutual recognition of diplomas for professional purposes”.

Embora seja notória a atenção prestada aos valores extrínsecos do ensino superior, isto não implica que a qualidade seja um conceito claro e perfeito nesse domínio. Para melhor compreender esse facto, Pollitt et al. (1995) mencionam que existem algumas publicações sobre a avaliação da qualidade que explicitam essa questão, nomeadamente, a publicação de Robert Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* de 1974:

“Quality ... you know what it is, yet you don't know what it is. But that's self-contradictory. But some things are better than others, that is, they have more quality. But when you try to say what the quality is, apart from the things that they have it, it

all goes poof! There's nothing to talk about. But if you can't say what Quality is, how do you know what it is, or how do you know that it even exists? If no one knows what it is, then for all practical purposes it doesn't exist at all. But for all practical purposes it really does exist. What else are the grades based on? Why else would people pay fortunes for some things and throw others in the trash pile? Obviously some things are better than others ... but what's the 'betterness'? ... So round and round you go, spinning mental wheels and nowhere finding any place to get traction. What the hell is Quality? What is it?" (Zen, 1974, apud Pollit, 1995:35).

A questão colocada por Pirsig tem sido colocada vezes sem conta em inúmeras publicações na área do ensino superior. De acordo com Pollitt et al. (1995:35), autores como Ball (1985) e Williams (1991), defendem que o conceito de qualidade não é facilmente aplicado ao ensino superior. O número de definições de qualidade no ensino superior corresponde ao número de *stakeholders* (discentes, docentes, não docentes, comunidade científica, governo, etc.) envolvidos.

Apesar do termo qualidade ser cada vez mais utilizado no ensino, não deixa de ser apreendido de formas variadas, de acordo com o papel que cada *stakeholder* desempenha e a função que desenvolve, sendo por isso, o discurso em torno deste tema complexo, confuso, contingente e normativo. Como afirmam Saraiva et al., (2005:1):

“Confuso, porque a terminologia utilizada nem sempre é unívoca e clara. Complexo porque, as medidas propostas são, frequentemente, contraditórias. Contingente porque, depende dos objectivos definidos, da percepção dos actores envolvidos e do ambiente em que decorre a acção educativa. Normativo porque, depende do padrão de referência.”

Para os referidos autores, a ‘importação’ do movimento da qualidade para as instituições de ensino superior é importante, uma vez que implica definir a visão da organização, planear metodologias, estabelecer objectivos e medir o progresso ou melhoria. Smialek (1995 apud Saraiva et al., 2005:1), defende que “a implementação dos sistemas de qualidade estabelece e desenvolve relações sólidas de trabalho em equipa entre alunos e docentes, potenciando sinergias e uma melhoria contínua dos processos de trabalho em que participam”.

Cardoso (1991 apud Sguissardi, 1995:563), advoga que no conceito de qualidade,

“o que é central e decisivo situa-se além da mera produtividade como medida de desempenho de cada instituição, mas, diferentemente, toma como eixo norteador a capacidade de produção, intrinsecamente considerada, da instituição universitária. Trata-se menos de quanto se produz, a que velocidade e a que custo, mas principalmente do que se produz, certamente também considerando o tempo e o custo dessa produção. Trata-se aí de avaliar a importância académica, científica, tecnológica, socio-política ou económica da produção universitária. (...) o cerne da questão consiste na importância, para a ciência e para a sociedade, do trabalho

realizado, avaliado pela comunidade académico-científica, em particular, e pela comunidade em geral. Esta avaliação não é fácil e supõe critérios claros, explícitos e concretos, embora delicados e flexíveis, devendo necessariamente incluir trabalho continuado e delicado”.

III.2. Avaliação da Qualidade no sistema de ensino superior português

A necessidade de avaliação do sistema de ensino superior português começou a ser reconhecida formalmente em 1986 (Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo). Através de uma experiência piloto, as universidades deram início, em 1993, a um processo de avaliação da qualidade dos seus ciclos de estudo, que veio mais tarde a ser incluído no sistema nacional de avaliação da qualidade do Ensino Superior Português, criado pela Lei n.º 38/94, de 21 de Novembro – Lei da Avaliação do Ensino Superior.

Em 1986 foi criado um Grupo de Reflexão e Acompanhamento do Processo de Avaliação das Instituições do Ensino Superior foi constituído em 1996, tendo como missão propor as regras e os princípios gerais conducentes a definir e assegurar a concretização do sistema de avaliação, a constituição das entidades representativas e o funcionamento do sistema de forma harmoniosa e credível. Para o efeito foram elaborados os guiões para a auto-avaliação e foram estabelecidas as bases para a publicação do Decreto-Lei n.º 205/98, de 11 de Junho, que criou o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CNAVES).

O sistema de avaliação então criado era aplicável a todas as instituições do ensino superior e tinha como objectivo o estímulo da melhoria da qualidade das actividades desenvolvidas, informar e esclarecer a comunidade nacional, em geral, e a comunidade educativa, em particular, assim como garantir um conhecimento rigoroso e um diálogo transparente entre as instituições de ensino superior e contribuir para o ordenamento da respectiva rede.

O processo de avaliação realizava-se em duas fases: a auto-avaliação e a avaliação externa. O CNAVES tinha por competência apreciar a coerência global do sistema de avaliação, a partir de indicadores utilizados nas várias modalidades de ensino, devendo produzir relatórios prospectivos e recomendações de racionalização e melhoria do sistema de ensino superior.

Como consequência do processo de reformas iniciadas pelo XVII Governo Constitucional, o CNAVES foi extinto pelo Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 Novembro, e foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Com a aprovação da Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto, institui-se um sistema nacional de garantia da qualidade do ensino superior, que se pretende reconhecido internacionalmente.

A Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro, estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior, regulando nomeadamente a sua constituição, atribuições e organização, o

funcionamento e competência dos seus órgãos, bem como a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia.

As instituições de ensino superior estão sujeitas aos poderes de fiscalização do Estado, sendo seu dever a colaboração com as instâncias competentes. O Artigo 149.º do diploma citado, refere ainda que as instituições de ensino superior estão sujeitas à inspecção dos serviços do ministério da tutela, que procedem regularmente a visitas de inspecção a todas as instituições de ensino superior, podendo ainda fazer-se acompanhar de peritos nas áreas de maior interesse.

A Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro determina ainda que as instituições de ensino superior devem estabelecer, nos termos dos seus estatutos, mecanismos de auto-avaliação regular de desempenho. As instituições de ensino superior e respectivas unidades orgânicas, actividades pedagógicas e científicas, estão sujeitas ao sistema nacional de acreditação e de avaliação.

A *European Network for Quality Assurance in Higher Education* (Rede Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior) foi criada no ano de 2000 com o intuito de promover a cooperação europeia no domínio da garantia de qualidade. Em Novembro de 2004, a Assembleia Geral transformou a Rede na *Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) (Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior).

Os princípios gerais para a garantia da qualidade do ensino superior na Europa foram estabelecidos no Relatório elaborado em 2005 pela ENQA, no âmbito da concretização do Processo de Bolonha, intitulado *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.

Em Portugal, o papel da ENQA, foi o de conduzir um processo de avaliação do sistema nacional de avaliação da qualidade do ensino superior, por solicitação do XVII Governo Constitucional, que terminou com um relatório. Na apresentação desse relatório, o responsável da ENQA pelo projecto mencionou o seguinte: *"Institutional accreditation should be considered in order to steer and regulate the number and quality of Higher Education Institutions"*.

As principais recomendações do relatório focam, entre outros aspectos, a necessidade da criação de uma agência nacional forte e independente, a publicação dos resultados da avaliação, a produção de relatórios resumidos cada dois ou três anos, consistência e profissionalismo no trabalho da agência de avaliação e acreditação, uma agência com recursos humanos altamente qualificados, recurso a peritos internacionais, envolvimento dos estudantes no processo de avaliação da qualidade e envolvimento dos *stakeholders*.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico elaborou um relatório, publicado em Dezembro de 2006, que versa sobre a avaliação do sistema de ensino superior português, por solicitação também do XVII Governo Constitucional. De acordo com esse relatório todas as instituições deverão dispor de níveis de qualidade em termos de: liderança; desenvolvimento curricular; desempenho pedagógico e viabilidade financeira.

O relatório refere ainda que a acreditação de novos programas deverá ser objecto de avaliações rigorosas, realizadas por autoridades independentes e externas, conforme sugerido pela ENQA. As avaliações externas deverão ser efectuadas de forma regular a todos os programas de estudo e a todas as instituições. Neste mesmo relatório é realçada a necessidade de fortalecer a exposição das universidades a ambientes de crescente competitividade e prestação de contas, nomeadamente ao nível do desempenho científico e pedagógico (Marques, 2008).

Como já foi referido, a Lei n.º 38/2007, publicada em Agosto de 2007, aprova o novo regime jurídico da avaliação do ensino superior. Apontam-se como objectivos da avaliação da qualidade:

- a) proporcionar a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior;
- b) a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das instituições de ensino superior;
- c) o desenvolvimento de uma cultura institucional interna de garantia da qualidade.

Refere ainda que a avaliação “tem por objectivo a qualidade do desempenho dos estabelecimentos de ensino superior, medindo o grau de cumprimento da sua missão através de parâmetros de desempenho relacionados com a respectiva actuação e com os resultados dela decorrentes”.

Uma das inovações introduzidas pela nova legislação está relacionada com a avaliação externa. A avaliação externa integra obrigatoriamente a participação de peritos de instituições estrangeiras ou internacionais nos painéis para ela competente.

Conforme previsto na lei, as instituições devem definir a estratégia adoptada para garantir a qualidade do ensino e a forma como a mesma é concretizada. Assim, as instituições de ensino superior devem:

- a) adoptar, em função da respectiva missão, uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução;
- b) empenhar-se, através de medidas concretas, no desenvolvimento de uma cultura da qualidade e de garantia da qualidade na sua actividade;
- c) desenvolver e pôr em prática uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade.

No âmbito da auto-avaliação, as instituições de ensino superior devem definir procedimentos formais para a aprovação, acompanhamento e avaliação periódica dos seus ciclos de estudos, os quais obrigatoriamente incluem os procedimentos de avaliação externa da qualidade. Os processos de avaliação externa da qualidade realizam-se através de painéis de avaliação integrados por peritos independentes, sem qualquer tipo de ligação com a instituição do ensino superior avaliado e incluem visitas às instituições de ensino superior e a audição dos representantes dos seus corpos, assim como de entidades externas, nomeadamente associações profissionais.

Do actual quadro jurídico depreende-se que promover e avaliar a qualidade surge como um referente incontornável do desempenho das instituições de ensino superior, e presume-se que a sua actividade se realiza num ambiente de independência científica credível, estimulando a inovação e excelência, factores decisivos para o posicionamento do ensino superior português no contexto europeu. Desta forma, a qualidade é vista como uma forma de melhoria das práticas institucionais, proporcionando um funcionamento mais rigoroso e racional, reduzindo desperdícios, facilitando a tomada de decisão mais informada e envolvendo toda a comunidade, que poderá sempre emitir a sua opinião sobre as políticas a prosseguir.

Importa ainda referir que o DL n.º 369/2007, de 5 de Novembro, cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Esta agência assume a responsabilidade pelos procedimentos de garantia da qualidade dos graus de ensino, designadamente os de avaliação e acreditação.

A Agência é uma fundação de direito privado, dotada de regras claras de independência, representatividade e competência técnico-científica, sendo responsável pela avaliação e acreditação das instituições e cursos de ensino superior.

No que concerne a expectativas face ao novo modelo, o sector do ensino superior contribui de forma adequada para o progresso do conhecimento no nosso país. Desta forma, exige-se que se adoptem conceitos claros e princípios esclarecedores acerca do sistema de avaliação. Esses conceitos devem ser conformes e coerentes com os objectivos e especificidades do ensino superior (Marques, 2008).

Para concluir, podemos dizer que a partir de indicadores utilizados nas várias modalidades de ensino, o CNAVES produziu relatórios prospectivos e recomendações de racionalização e melhoria do sistema de ensino superior. Em consequência das recomendações da ENQA de 2006, o processo de avaliação até então em vigor foi questionado. O Governo procedeu à extinção do CNAVES e legislou no sentido de operacionalizar um novo sistema de avaliação e acreditação do ensino superior.

O actual regime jurídico para a garantia da qualidade do ensino superior em Portugal, acolhe muitas das ideias compreendidas nas recomendações da ENQA. A definição de critérios claros que visem a promoção do mérito e o progresso do conhecimento científico, favorece a competitividade das instituições de ensino superior, permitindo-lhes concorrer com as suas congéneres europeias (Marques, 2008).

Podemos ainda referir, de acordo com Santos (2007), que a inicial dualidade existente entre os processos de avaliação e acreditação tem progressivamente vindo a desaparecer e começa a não fazer sentido. O autor (2007:356), justifica esta ideia afirmando que

“a avaliação e a acreditação têm objectivos complementares, em ambos os casos com um considerável impacto social. Efectivamente, enquanto a avaliação, tendo em vista a monitorização e melhoria constante da qualidade, representa a função

mais nobre e de maior interesse para a comunidade, que é a da promoção da qualidade de ensino, investigação, acção cultural e acção no meio exterior desenvolvidos no seio das instituições, por forma a maximizar os resultados possíveis com os recursos disponíveis, a acreditação visa a garantia de cumprimento de requisitos mínimos que conduzem ao reconhecimento oficial do curso ou instituição avaliados”.

Uma recomendação sugerida ainda por Santos (2007: 357) é que

“o sistema nacional de avaliação deverá conter e articular as duas dimensões complementares da avaliação, enquanto dimensão nobre do processo, nas suas duas vertentes, igualmente complementares, de apoio à melhoria sistemática e sustentada da qualidade no interior da instituição e de informação validada, objectiva e compreensível à sociedade sobre a qualidade da instituição ou curso avaliados e da acreditação, enquanto selo credível de reconhecimento oficial”.

III.3. Implementação de SGQ em instituições de ensino superior de acordo com a norma ISO 9001:2008

Considerando o quadro acima descrito, pensa-se que o desenvolvimento de um SGQ, vocacionado para a melhoria contínua da qualidade, tendo como referência a norma NP ISO 9001:2008 poderá constituir uma boa ferramenta para a implementação de mecanismos de garantia da qualidade em qualquer instituição de ensino superior. Assim, as concepções e terminologia consignadas na Lei são congruentes com o disposto nas cláusulas da Norma NP ISO 9001:2008 e requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A terminologia adoptada é ainda compatível com a Norma NP EN ISO 9000:2008 e as orientações da Norma NP EN ISO 9004:2000. As instituições devem optar por SGQ que integram de forma articulada uma vertente de garantia da qualidade e uma vertente de auto-avaliação, consubstanciando assim a articulação entre ambas.

III.3.1. Motivações, vantagens e dificuldades

De acordo com Saraiva (2006) a aplicação dos princípios, métodos e ferramentas da gestão pela qualidade ao ensino não está livre de críticas por parte dos diversos actores do sistema, nomeadamente docentes, órgãos de gestão e organizações intermediárias entre as instituições e os governos.

Se por um lado, nem sempre a implementação da qualidade foi bem sucedida, por outro, existem instituições de ensino superior onde foi possível a implementação de SGQ e que conduziram a resultados positivos, como se pode constatar na base de dados nacional de sistemas de gestão da qualidade certificados fornecida pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2008).

De uma consulta realizada a essa base de dados em 11 de Novembro de 2008, verificou-se que num universo de 4948 organizações certificadas, apenas 14 organizações pertencem ao sector do ensino superior, todas elas instituições de ensino público, conforme podemos ver na Tabela 3. Importa no entanto destacar que dessas instituições, apenas uma, a ESEnfDAG, se encontrava certificada em todo o seu domínio, ou seja, não apenas os serviços de apoio ao ensino estavam certificados, como também o serviço de ensino.

Tabela 3 - Instituições de ensino superior público cujo SGQ é certificado no âmbito da acreditação IPAC e segundo a norma ISO 9001 (dados de 11.11.2008)

Entidade	Norma	Âmbito		Distrito
		Código de actividade	Descrição textual	
Escola Superior Agrária de Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Ensino Superior e Formação Especializada nas Áreas Agrárias e Afins.	Coimbra
Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Educação Superior em Formação de Professores, Artes, Animação Socioeducativa, Comunicação, Design Multimédia, Desporto e Lazer, Linguagem Gestual Portuguesa e Turismo.	Coimbra
Escola Superior de Enfermagem Da Cruz Vermelha De Oliveira De Azeméis	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Ensino Superior de Enfermagem e Formação Contínua.	Aveiro
Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	O ensino superior da enfermagem	Porto
Escola Superior de Enfermagem De Santa Maria Porto	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Concepção, desenvolvimento e prestação do ensino de enfermagem ao nível da licenciatura em enfermagem, cursos de pós-licenciatura de especialização em enfermagem, pós-graduações em enfermagem e cursos de curta duração.	Porto
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Intervenção e Desenvolvimento ao nível da Formação Graduada, Pós-Graduada e da Investigação Aplicada, nas áreas Científicas das Análises Clínicas e Saúde Pública, Audiologia, Cardiopneumologia, Farmácia, Fisioterapia, Radiologia e Saúde Ambiental.	Coimbra
ESTGF – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Ensino Superior Politécnico	Porto
Instituto Politécnico de Coimbra - ESTGOH	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Prestação de Serviços de Formação Superior nas Áreas de Tecnologias e Gestão	Coimbra

Instituto Politécnico de Lisboa	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 34	Representação Nacional e Internacional das Actividades Desenvolvidas pelo Instituto. Serviços Administrativos de Apoio à Contratatação de Bens e Serviços. Gestão de Recursos Humanos e Apoio Técnico e Logístico às Unidades Orgânicas que Pertencem ao Instit	Porto
Instituto Politécnico Do Porto	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 35	Serviços Centrais, compreendendo Serviços Académicos, Administrativos, de Orçamento e Património, Técnicos, Segurança e Administração de Sistemas, os Gabinetes de Estudos e Planeamento, do Estudante, Imagem e Marketing, Investigação, Jurídico, Qualidade,	Porto
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Prestação de serviços aos alunos e apoio à realização dos Cursos do ISEGIUNL	Lisboa
ISCAC - Inst. Sup. de Contab. e Adm. de Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Prestação de Serviços de Ensino Superior e Formação Especializada nas Áreas da Contabilidade, Auditoria, Solicitadoria, Gestão, Administração e Informática de Gestão.	Coimbra
ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Formação Superior de Profissionais de Engenharia Biológica, Engenharia Civil, Engenharia Electromecânica, Engenharia Electrotécnica, Engenharia Informática, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia e Gestão Industrial e Engenharia Biomédica.	Coimbra
Universidade De Coimbra	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Controlo de Recursos Humanos, Financeiros, Académicos e Relações Internacionais; Gestão e Controlo de Edifícios, Equipamentos, Infra-Estruturas e Espaços Abertos à Comunidade; Gestão de Transferências do Conhecimento na UC	Coimbra

Em 12 de Outubro de 2009 consultou-se novamente a base de dados e verificou-se que o universo de organizações certificadas aumentou para 5142. Dessas organizações apenas 16 são instituições de ensino superior, todas inseridas no ensino superior público.

Detectou-se, no entanto, que duas das instituições constantes da base de dados em Novembro de 2008, já não faziam parte do rol de organizações certificadas, nomeadamente a ESEnfDAG e o Instituto Politécnico do Porto.

No caso da ESEnfDAG, a certificação foi retirada por motivos dessa instituição ter sofrido um processo de fusão com outras duas escolas superiores de enfermagem. Ao ser criada a nova Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP), os Corpos directivos não privilegiaram como estratégia a adopção do SGQ em vigor na ESEnfDAG, não se procedendo ao pedido formal de extensão da certificação.

A Tabela 4, evidencia as instituições, que entretanto foram acrescentadas ao rol de organizações certificadas.

Tabela 4 - Instituições de ensino superior público cujo SGQ é certificado no âmbito da acreditação IPAC e segundo a norma ISO 9001 (dados de 12.10.2009)

Entidade	Norma	Âmbito		Distrito
		Código de actividade	Descrição textual	
Instituto Politécnico da Guarda	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Educação Superior e pós-graduada nas áreas de tecnologia e gestão. Formação tecnológica pós-secundária.	Guarda
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Formação Superior, a Nível de Licenciatura, nas Áreas Científicas Ministradas nas Escolas Superiores de Educação, Agrária, Tecnologia e Gestão, Enfermagem e Ciências Empresariais. Serviços de Acção Social. Elaboração e Desenvolvimento de Estudos e Project	Viana do Castelo
Instituto Politécnico de Viseu	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Gestão dos Recursos Humanos, Gestão das Infra-estruturas e Ambiente de Trabalho, Gestão do Aproveitamento, Gestão da Cooperação Institucional Internacional, Gestão da Divulgação, Imagem e Eventos, Gestão da Assessoria, Publicações e Orientação Vocacional	Viseu
Universidade da Beira Interior	NP EN ISO 9001:2000	Sector EA 37	Prestação de Serviços de Gestão Académica, Serviços de Documentação e Apoio a Projectos de Investigação	Castelo Branco

A nível internacional são várias as instituições de ensino superior que estão certificados de acordo com a Norma ISO 9001:2000, nomeadamente, a BINUS University (Indonésia), The University Industrial Centre of the University of Hong Kong, Rome University of Fine Arts, Instituto Cervantes – University of Alcalá, etc.

Assim, importa perceber quais as motivações, vantagens e dificuldades sentidas com a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2008. Por outro lado, é fundamental perceber como deve uma instituição de ensino superior implementar um SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2008. Que modificações terão de ser realizadas e como interpretar os requisitos da norma à luz da realidade de uma instituição de ensino superior, são também questões às quais é importante dar resposta.

Ao implementar um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008, a instituição estará simultaneamente a dar primordial importância à satisfação dos seus clientes e a alcançar um domínio mais completo dos serviços que presta, conseguindo um controlo de custos mais eficaz, assim como melhores condições do próprio serviço oferecido.

De acordo com Juran (1994) a motivação surge porque existem alguns obstáculos ao caminho da qualidade. O autor destaca alguns desses obstáculos susceptíveis de serem ultrapassados:

- o desconhecimento – as pessoas não estão cientes que criam problemas de qualidade.
- o estabelecimento de prioridades – as pessoas não conseguem obter qualidade porque estabelecem outros objectivos que consideram ser mais prioritários.
- a sub optimização – alcançar as metas de qualidade prejudica a obtenção da qualidade global.
- os mitos culturais – as pessoas têm crenças relacionadas com a qualidade, mas essas crenças não se baseiam em factos concretos. Esses “mitos” podem representar um obstáculo às tentativas da liderança em qualidade.

Um SGQ baseado na norma ISO 9001:2008 pode, na realidade, ser implementado se for esse o desejo de uma instituição, ou seja, se houver motivação e uma forte liderança da gestão de topo, como já referido anteriormente. Podemos ver de seguida alguns exemplos:

- “Dentro deste espírito, a Universidade de Coimbra, viu os seus serviços administrativos e financeiros certificados de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2000 e em Novembro de 2004 mereceu uma menção honrosa de excelência, de acordo com os critérios do EFQM *Excellence Model*. O processo de certificação pela qualidade está actualmente a ser implementado em todas as unidades orgânicas desta Universidade e, seguramente, que outras seguirão este trajecto de certificação pela qualidade” (Marques, 2008).
- “Com a implementação do SGQ em todas as áreas, em curso, a Universidade de Coimbra ficará dotada de um sistema que interligará as componentes mais relevantes da sua relação com os docentes e com a comunidade em geral. É um objectivo ambicioso e pioneiro, que faz justiça à tradição de inovação da Universidade de Coimbra. O rigoroso processo de obtenção desta certificação demonstra o empenho da Universidade de Coimbra em fornecer aos seus clientes serviços da mais alta qualidade” (Comunicado aos Media, Universidade de Coimbra, 2007)
- Em entrevista, a 26 de Junho de 2007, ao “O Primeiro de Janeiro”, António Pires de Carvalho, presidente do Instituto de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) revelou que um dos projectos concluídos pelo ISCAC foi o processo de certificação da qualidade segundo a norma ISO 9001:2000, que segundo o entrevistado, veio contribuir para uma melhor organização e funcionalidade interna, assim como, para a criação de regulares procedimentos de correcção, “que podem ser usados como factores estratégicos de mudança e progresso. A principal motivação para a certificação passou pela organização interna e acreditação externa, embora o presidente do ISCAC ainda não saiba qual o reflexo que este processo de certificação terá na comunidade ou na circunstância da Escola”.
- Importa salientar a opinião expressa por Marques (2008): “A implementação dum sistema de garantia da qualidade numa Universidade, em conformidade com as

normas ISO 9000, exige o empenhamento dos seus responsáveis máximos, cautela na condução das diversas etapas e não esperar que se encontrem soluções imediatas para todos os problemas. É também necessário tornar claro perante toda a comunidade educativa o porquê da certificação e encará-la como um suporte da melhoria contínua e não um fim em si mesma. A complexidade e a criação de estruturas burocráticas e dispendiosas devem ser evitadas, ao mesmo tempo que se deve envolver todo o staff da Universidade. Um SGQ permite à Universidade gerir mais eficientemente as despesas sociais, orientar os estudantes para melhores oportunidades de emprego e desenvolver um ensino compatível com uma sociedade de alta tecnologia”.

- No Instituto Politécnico do Porto, o SGQ surge após reflexão interna sobre a necessidade de serem identificados os processos que suportam a actividade quotidiana dos Serviços Centrais e das Escolas ao nível da sua organização e funcionamento numa perspectiva de melhoria contínua. Foi entendido que o desenvolvimento de uma cultura institucional baseada em critérios da Qualidade e consequentes valores e implicações, abrirá caminho a melhorias no processo educativo promovendo a sua eficácia ao introduzir uma organização mais eficiente e ao promover uma cultura de exigência, sem interferir na autonomia científica e pedagógica da actividade docente (Soares, 2007).

Assim, de acordo com Saraiva et al., (2008) e Saraiva (2007) podemos, ainda que muito resumidamente, apontar os factores críticos de sucesso e as possíveis dificuldades subjacentes a um projecto de implementação de um SGQ numa instituição de ensino superior:

Factores críticos de sucesso:

- envolvimento, empenhamento e colaboração de todos dentro da organização;
- parceria entre os elementos chave do processo: órgãos de gestão, docentes, pessoal não docente e estudantes;
- definição formal da estrutura da qualidade;
- melhoria, sistematização, controlo e simplificação dos processos;
- forte investimento nos sistemas de informação;
- promoção e formação de todos os actores;
- melhoria nas infra-estruturas e condições de trabalho;
- desenvolvimento de mecanismos de medição e avaliação, com o objectivo da melhoria contínua;
- definição de um Plano de Acção, de forma a eliminar ou superar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

Dificuldades:

- conotação negativa atribuída à terminologia da norma ISO 9001:2000, especialmente no que concerne o termo “cliente”;
- rotação da gestão de topo, ou seja, pode-se questionar se a administração irá permanecer o tempo suficiente para completar a implementação;
- a falta de empenho por parte dos membros da administração;
- falta de tempo;
- morosidade do processo;
- falta de formação;
- falta de verba orçamental;
- ausência de uma missão institucional bem compreendida e aceite;
- relutância em delegar autoridade;
- resistência ao trabalho em equipe;
- elevado nível hierárquico;
- adaptação dos princípios ao meio académico;
- resistência à mudança.

Analisados os pontos críticos de sucesso e as dificuldades inerentes à implementação de um SGQ, não deixa de ter importância a reflexão sobre os requisitos da Norma ISO 9001:2008 no contexto das instituições de ensino superior, matéria que abordaremos no ponto seguinte.

III.3.2. Os requisitos da Norma ISO 9001:2008 no contexto das instituições de ensino superior

O conceito de “cliente” em instituições de ensino superior é frequentemente encarado com alguma aversão pelos actores do sistema. Não obstante, as instituições de ensino superior, prestam serviços a um conjunto de entidades e pessoas, podendo este grupo de indivíduos ser considerado como os seus clientes. Assim, uma instituição de ensino superior tem diversos clientes, dependendo sobretudo especificamente dos processos que estejam a ser analisados. Considerando a relevância que a identificação dos processos dos clientes assume e dada a sua complexidade, esta é uma análise fulcral que cada instituição de ensino deverá fazer.

No que concerne aos clientes internos, podemos considerar os estudantes (enquanto construtores de novas aprendizagens), pessoal docente (enquanto avaliadores da qualidade dos estudantes), pessoal não docente (enquanto utilizadores dos serviços não académicos que a instituição oferece) (Saraiva et al., 2005).

Relativamente aos clientes externos, podem considerar-se as instituições de ensino superior, as empresas, os pais e a comunidade em geral.

Não é habitual uma instituição de ensino superior possuir um sistema explícito de gestão da qualidade, exceptuando se já estiver certificada de acordo com um referencial normativo. Todavia,

tal sistema existe na instituição de forma implícita necessitando apenas de ser formalizado. Numa instituição de ensino superior a abordagem por processos pode ser desenvolvida com base no ano lectivo num ciclo contínuo de planeamento, execução, verificação e actuação (Saraiva et al., 2006).

Quanto aos requisitos que dizem respeito à documentação, estes são susceptíveis de serem alcançados por meio da adaptação dos documentos chave que orientam a actuação da instituição de ensino superior, nomeadamente, o Plano de Actividades, os Regulamentos Internos, as Normas de Serviço e a inclusão de outros cujo objectivo é a garantia de planeamento, a operação e o controlo eficaz dos processos e a existência de procedimentos documentados no que diz respeito aos documentos e ao controlo dos registos da qualidade (Saraiva et al., 2006).

A definição de gestão de topo, tal como descrita na norma, pode variar entre instituições de ensino superior, mas de uma forma geral diz respeito aos órgãos de gestão da instituição de ensino superior com poderes executivos e responsabilidade máxima pelo seu funcionamento (reitor, conselho directivo, director, etc.) (Saraiva et al., 2006).

Existe uma forte necessidade da existência de um envolvimento claro e evidente ao nível da gestão de topo, que deve clarificar a responsabilidade e autoridade ao nível do SGQ, estabelecer uma política e objectivos da qualidade que devem ser devidamente divulgados e compreendidos no seio da instituição de ensino superior e garantir a revisão periódica do SGQ, focalizando a todo o tempo o cliente (Saraiva et al., 2006).

É necessário assegurar que a instituição de ensino superior esteja munida de meios materiais e humanos adequados para providenciar um ensino de qualidade. Há necessidade de proceder a inspecções periódicas dos recursos disponíveis, nomeadamente, no que concerne a instalações, salas de aula, equipamento audiovisual, meios informáticos, laboratórios, bibliotecas, espaços de convívio, etc., para garantir a sua adequação aos requisitos associados ao processo de ensino/aprendizagem. É fundamental o cumprimento dos requisitos mínimos em termos de equipamento e recursos humanos ao nível de formação, preparação e experiência (Saraiva et al., 2006).

Quanto à realização do produto, refere-se a todos os processos, actividades e operações realizadas para transmitir e fornecer experiências de aprendizagem aos alunos. A título de exemplo, temos a concepção e o desenvolvimento que estão integrados nos processos de uma instituição de ensino superior, assim como o seu produto que é o conhecimento. Os processos de concepção e desenvolvimento irão levar a esse conhecimento, através das metodologias de ensino, recursos, técnicas de análise e medição e currículos escolares (Saraiva et al., 2006).

Os processos relacionados com o cliente são os que tratam directamente com o cliente; no caso das instituições de ensino superior o processo mais crucial é o de ensino/aprendizagem, uma vez que há uma estreita relação com os clientes (Saraiva et al., 2006).

Outros pontos a focar no âmbito da realização do produto são a aquisição de livros e manuais, materiais didácticos, equipamento de laboratório, material informático, material de papelaria, fotocopiadoras, equipamento audiovisual, mobiliário, prestação de serviços de seguros, concessão de bares e cantinas, prestação de higiene e segurança no trabalho, etc. (Saraiva et al., 2006)

Um dos requisitos subjacentes à norma é o de medição, análise e melhoria que implica a realização periódica de auditorias internas, que focam os diferentes aspectos do sistema da qualidade. O objectivo das auditorias é a verificação do funcionamento de todo o sistema da qualidade, averiguando se tudo se encontra em conformidade com o previsto, através da recolha e análise de evidências objectivas sobre a forma de funcionamento da instituição de ensino, seu à-vontade com o suporte documental do sistema e a norma de referência ISO 9001:2008 (Saraiva et al., 2006).

As não conformidades podem surgir, por exemplo, nos programas, desempenho dos professores, desempenho dos alunos, materiais e prestação de serviços. Sempre que se verifique uma não conformidade, deve-se adoptar imediatamente um tratamento adequado, o que inclui a resolução dos problemas detectados no sistema, evitando a sua repetição (Saraiva et al., 2006).

As instituições de ensino superior devem estar munidas de mecanismos de auscultação e análise dos problemas que possibilitem a detecção das suas causas, antes da tomada de qualquer acção correctiva. A análise das reclamações apresentadas pelos clientes, ou as sugestões de melhoria dos estudantes, professores e restantes funcionários, bem como as auditorias são factores que contribuem para o esforço de melhoria (Saraiva et al., 2006).

Por fim, nas instituições de ensino, devem existir mecanismos que garantam o controlo da aplicação e avaliação dos resultados obtidos com acções correctivas e preventivas, de forma a incluir essas práticas, permanentemente no funcionamento da instituição de ensino (Saraiva et al., 2006).

Apesar de alguns acreditarem que a aplicação deste tipo de referencial em instituições de ensino superior só é possível quando aplicada à parte administrativa, a ESEnfDAG provou o contrário, como teremos a oportunidade de analisar no estudo de caso que é apresentado.

Sendo a única instituição certificada em todo o seu domínio, pensamos que será de todo o interesse perceber quais as motivações e dificuldades sentidas, bem como as consequências organizacionais resultantes da implementação de um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000.

Capítulo IV – Enquadramento Metodológico

Neste capítulo abordamos a opção metodológica desenvolvida nesta investigação: um estudo de caso único aplicado a uma instituição de ensino superior, que implementou um SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000 (certificado pela APCER).

Antes de prosseguirmos, importa referir que não há um conceito único de investigação, pelo que achamos pertinente referir algumas definições de diversos autores.

Drew (1980:4 apud Raymond, 1996) advoga que a investigação pode ser definida como “uma forma sistemática de fazer perguntas, um método de inquérito sistemático”. Raymond (1996) afirma ainda que a investigação é uma busca pelo conhecimento, conduzida de forma racional, utilizando uma metodologia científica. O seu propósito consiste em encontrar respostas a questões e acumular conhecimento fiável. Assim, o trabalho de investigação social é um método para adquirir novos conhecimentos acerca do mundo.

Considerando os objectivos propostos e a natureza do estudo, optámos pelo método de estudo de caso único e por uma análise qualitativa dos dados recolhidos, que foram descritos e interpretados de forma pormenorizada.

IV.1. A problemática inicial

Com o apoio da revisão bibliográfica realizada, rapidamente verificamos que a infiltração da cultura da qualidade no ensino superior público é um fenómeno que se propagou. O cenário actual é constituído por experiências de implementação quer do modelo de excelência da EFQM, quer das normas ISO 9001:2008 em instituições de ensino superior.

Partindo dos diversos conceitos, filosofias e reflexões sobre a qualidade identificadas do ponto de vista teórico, foi possível levantarmos as questões de investigação.

No nosso país, conforme já referido na primeira parte do presente trabalho, algumas instituições de ensino superior têm procedido à implementação de SGQ, desenvolvidos e certificados com base na norma ISO 9001:2000.

Um dos factores que motivou a implementação dos SGQ nas organizações foi o de garantir que os serviços que prestam estão em conformidade com os padrões e as especificações da qualidade pré-definidas, com o objectivo de identificar os desvios e de actuar convenientemente e atempadamente na sua correcção. Um serviço certificado segundo a ISO 9001:2000 implica a existência de processos e métodos de trabalho bem definidos e uma redução de erros internos, com vista a aumentar o grau de satisfação do cliente.

No entanto, a questão da possibilidade de adequar o conceito e as práticas da gestão da qualidade ao sector público de forma análoga ao sector privado suscitou algumas dúvidas, dando

lugar ao debate e à reflexão, uma vez que os dois sectores operam em condições ambientais diferentes. Em alguns países verificou-se que algumas experiências de insucesso derivaram do facto de não se considerarem as especificidades do sector público na aplicação das metodologias da qualidade (Carapeto et al., 2006).

Como a implementação e certificação de SGQ, segundo a ISO 9001:2000, é uma prática relativamente recente no ensino superior público português, com esta investigação pretendemos compreender e clarificar alguma polémica que se levantou quanto à utilização da ISO 9001:2000, enquanto referencial de gestão da qualidade e a sua aplicabilidade ao ensino superior público. Neste sentido, pretendemos perceber qual o impacto e dificuldades na implementação da norma ISO 9001:2000 em instituições de ensino superior público, respondendo às questões de investigação já apresentadas no capítulo introdutório da presente investigação.

Embora a literatura sobre a gestão da qualidade seja vasta, verificou-se que não existem muitos estudos que problematizem as experiências locais de implementação de sistemas de gestão da qualidade. Se, por um lado, há consciência que as próprias normas dão indicações das referências e metodologias a prosseguir, o relato de diversas experiências evidencia que o desenvolvimento de sistemas da qualidade é fortemente mediado pela cultura e características locais das organizações.

É ainda importante referir que quando se desenvolve um SGQ numa determinada organização, deve-se considerar sempre a necessidade de ter em conta as especificidades institucionais. As próprias *guidelines* ou orientações para implementação das normas referem a importância de atender às realidades locais, tendo em vista o sucesso dos sistemas de gestão da qualidade implementados.

Torna-se, pois, necessário ter cada vez mais consciência do universo de utentes que beneficiam da missão das organizações, da especificação do(s) produto(s) e da optimização de recursos. Isto implica que no sector público, independentemente dos diferentes tipos de organização e respectivas autonomias, se devam reconsiderar as opções estratégicas num quadro Europeu de maior exigência e de dificuldades orçamentais.

Outro problema que pode surgir é a resistência dos recursos humanos à mudança. Num quadro de transformação e mudança é natural considerar-se por parte dos actores envolvidos um grau variável de resistência face à mudança e inovação. No entanto, diversos estudos realizados nos últimos anos consideram não ser linear este tipo de dificuldade. Considerando que o ser humano possui uma estratégia no seio da empresa, Friedberg (1988) refere que caberá aos dirigentes considerar este problema no âmbito dos objectivos estratégicos que definem para a organização.

IV.2. Metodologia da investigação

Pardal et al., (1995:7) explicam que “A investigação social é aperfeiçoada e, portanto, susceptível de interpretações ou conclusões credíveis, quando sustentada por um método de trabalho”. Ainda de acordo com Pardal et al., (1995:10), podemos então dizer que este método deve ser, tanto quanto possível, adequado aos objectivos da investigação: “O método não é mais do que um plano orientador de trabalho, um conjunto de operações, situadas a diferentes níveis, que têm em vista a consecução de objectivos determinados”.

Como já referido, o modelo orientador da investigação é um estudo de caso. Pretende-se estudar um fenómeno ou acontecimento num contexto particular da vida real, podendo considerar-se um exemplo. Para Bell (2002:22), a definição de estudo de caso é utilizada para descrever uma família de métodos de investigação que têm como ponto de convergência “o facto de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso”. Defende ainda que de acordo com este modelo e “tal como em qualquer outra investigação, os dados são recolhidos sistematicamente, a relação entre as variáveis é estudada e o estudo é planeado metodicamente”.

Segundo Bell (2002:22), este método é “especialmente indicado para investigadores isolados”, uma vez que é uma possibilidade de estudar um determinado problema num espaço de tempo relativamente curto. A autora aponta ainda que uma das vantagens deste método reside no facto de “permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso”.

Para Yin (1989:23), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. De acordo com o autor, esta definição ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como, por exemplo, o método histórico, a entrevista em profundidade e o método experimental.

Baranano (2004:102) advoga que “o estudo de caso é um método utilizado no âmbito das ciências sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas”. Considera ainda que, um estudo de caso é uma investigação empírica: “Estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; conta com muitas fontes de evidência; e precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados” (Baranano, 2004:102).

Quanto à validação metodológica, Lüdeke et al., (1986) advogam que o caso tem um valor intrínseco, facto que impossibilita as generalizações para outros casos: isto porque está em causa

uma investigação que incide e valoriza a particularidade que distingue e por causa da natureza contextualizada que impossibilita generalizações de tipo analítico.

Desta forma, a intenção da investigação realizada foi desenvolver um estudo de carácter qualitativo, que possibilitou a compreensão de fenómenos e factos relacionados com a qualidade e a implementação de um SGQ. Pretendeu-se estabelecer elos de ligação entre o quadro teórico inicial e os factos que resultaram da fase empírica do estudo.

O estudo de caso foi realizado na ESEnfDAG (organização que sofreu um processo de fusão dando origem à actual ESEP). A ESEnfDAG recebeu em 26 de Outubro de 2006 da APCER a certificação do seu SGQ pela norma NP ISO 9001:2000, a primeira certificação concedida a uma Escola Superior de Enfermagem pública.

IV.2.1. A Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes

O Decreto-Lei n.º 482/77, de 16 de Novembro, converteu a Escola de Enfermagem de D. Ana Guedes num estabelecimento de ensino oficial, dotando-a de autonomia técnica e administrativa, sendo tutelada pelo Ministério dos Assuntos Sociais.

Posteriormente, a Portaria n.º 821/89, de 15 de Setembro, integra o ensino de enfermagem no sistema educativo nacional, reconvertendo as escolas de enfermagem para escolas superiores a nível de Ensino Superior Politécnico. A Escola passou a denominar-se ESEnfDAG, passando a integrar o sistema educativo nacional.

Em 1988, foi criado o Curso Superior de Enfermagem pelo Decreto-Lei n.º 480/88, de 23 de Dezembro. A Escola optou por um modelo de formação desenvolvimentista, que teve por base uma série de acções concertadas visando a participação activa pelo educando no seu percurso de aprendizagem. O Curso de Licenciatura em Enfermagem teve início em Outubro de 1999.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 175/2004, de 21 de Julho de 2004, iniciou-se um processo de fusão com outras duas Escolas congéneres do Porto, a Escola Superior de Enfermagem de S. João e a Escola Superior de Enfermagem Cidade do Porto, processo que culminou com a criação da ESEP, em 2 de Janeiro de 2007.

Conforme podemos verificar no organograma da ESEnfDAG (Anexo I) a instituição, antes do processo de fusão, encontrava-se organizada da seguinte forma:

Órgãos de gestão:

- a) Assembleia de Escola;
- b) Conselho Directivo;
- c) Conselho Científico;
- d) Conselho Pedagógico;
- e) Conselho Consultivo;
- f) Conselho Administrativo.

Serviços da ESEnfDAG:

- a) Serviços administrativos;
- b) Serviço de documentação;
- c) Serviços de apoio.

Os serviços administrativos exerciam a sua actividade nos domínios dos recursos humanos, administração financeira, expediente e arquivo. Eram dirigidos por um Técnico Superior e, englobavam:

- a) Sector de pessoal;
- b) Sector de contabilidade, tesouraria, aprovisionamento e património;
- c) Sector de expediente e arquivo;
- d) Sector académico.

O serviço de documentação estava incumbido de prestar apoio científico, pedagógico, técnico e de investigação nos domínios de actuação que lhe é próprio desenvolver.

Os serviços de apoio englobavam:

- a) Serviços auxiliares;
- b) Central telefónica;
- c) Serviço de reprografia;
- d) Serviços técnicos.

A ESEnfDAG encontrava-se organizada em três departamentos responsáveis por áreas científicas teóricas e práticas, nomeadamente: Departamento de Enfermagem Médico-Cirúrgica e de Reabilitação, Departamento de Enfermagem de Saúde Materna e Infantil e Departamento de Enfermagem de Saúde Mental e Comunitária.

Em 31 de Dezembro de 2006, a Escola contava com a colaboração de 44 colaboradores efectivos e 49 colaboradores não efectivos, designadamente:

- Pessoal Docente: 26
- Pessoal Não Docente: 18
- Professores Externos Convidados: 49

No entanto, a Escola poderia preencher até 61 vagas conforme distribuição do quadro de pessoal apresentado em anexo (Anexo II).

À data da sua certificação (2006) a ESEnfDAG era uma organização com cerca de 400 alunos, com um historial de investimento a nível da avaliação institucional e da qualidade organizacional.

Foi a primeira organização, na sua área científica, a ser certificada pela APCER (Anexo III). Por vontade própria, em 1998, aderiu ao processo de avaliação institucional e de cursos.

IV.2.2. Instrumentos de recolha de dados

O investigador tem ao seu alcance vários instrumentos de recolha de dados. É importante ser conhecedor e saber aplicar aquele ou aqueles instrumentos que melhor se adequem ao seu objectivo de investigação. Nesta investigação, utilizaram-se como instrumentos de recolha de dados a entrevista semi-estruturada e documentos internos da Escola.

Pretendeu-se através da análise documental obter registos descritivos e narrativos considerados necessários e relevantes, com o objectivo de recolher informação aprofundada e pormenorizada sobre procedimentos, comportamentos e acontecimentos.

Quanto à entrevista, Quivy et al., (1992) defendem que fornece elementos de reflexão enriquecedores, permitindo o contacto directo entre o investigador e os interlocutores. O entrevistado transmite as percepções que tem sobre os acontecimentos. A expressão das suas percepções é facilitada, pelo investigador, que deve estar atento para que as suas intervenções tragam elementos de análise relevantes para o estudo.

Segundo os autores, a entrevista semi-estruturada é a mais utilizada na investigação social, porque não é inteiramente aberta, nem orientada por um vasto número de respostas fechadas, permitindo que haja liberdade em determinadas questões, possibilitando o entrevistado expor o seu ponto de vista e o seu pensamento reflexivo.

Importa ainda referir algumas vantagens e inconvenientes deste tipo de técnica. Para Bell (2004:137-138) uma “grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade, porque um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos. “Refere ainda que” a forma como determinada resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial, a hesitação) pode transmitir informações (...) que pode ser desenvolvida e clarificada”. Como desvantagem aponta que a entrevista “é uma técnica altamente subjectiva, havendo sempre o perigo de ser parcial”. O tempo dispendido e a disponibilidade que requer quer do investigador, quer dos entrevistados constituem por vezes obstáculos. Para além destas desvantagens Quivy et al., (1992:195) referem que a flexibilidade que permite, é um factor que pode “intimar aqueles que não consigam trabalhar com serenidade sem directivas técnicas precisas”.

Bell (2004:137-138) aconselha “uma preparação cuidada (...) linguagem compreensível para com os entrevistados, não fazer perguntas que possam influenciar a resposta, estabelecer um relacionamento fácil com o entrevistado (...)”. Desta forma, o inquérito por entrevista tem como propósito a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.

Lessard-Hébert et al., (1994:164) alertam para a importância de se criar “um contexto favorável à produção de informação verosímil e pertinente”. Os autores aconselham os investigadores a familiarizarem-se com as técnicas de entrevista, a aproximarem-se dos actores através de

contactos prévios para verificarem se são informadores chave no que concerne às questões de investigação.

No que concerne à análise documental, Yin (2005:112) advoga que o seu papel é o de “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Afonso (2005:88) refere que a análise documental baseia-se na “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”. É ainda relevante focar a ideia transmitida por Lessard-Hébert et al., (1994:144) que consideram que esta técnica “tem com frequência uma função de complementaridade na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para triangular os dados recolhidos através de outras técnicas”.

Numa primeira fase, esta técnica foi utilizada com o intuito de caracterizar a instituição em estudo e o seu cariz organizacional. Posteriormente, serviu para validar os dados recolhidos nas entrevistas realizadas.

Neste âmbito, acedemos a diversos documentos internos. Acreditamos que é vantajoso a consulta e a análise de fontes primárias, por se tratar de dados precisos e estarem próximos das acções realizadas. Desta forma, foram consultados o Manual da Qualidade e os Planos de Actividades referentes aos anos de 2004, 2005 e 2006.

Como já referido, para o nosso estudo de caso optámos pela entrevista semi-estruturada, uma vez que não é totalmente aberta nem dirigida a um grande número de perguntas precisas. Nestas entrevistas, o entrevistador tem a possibilidade de trocar, acrescentar ou omitir algumas perguntas. As questões a formular têm um carácter aberto, pelo que, pensamos que os entrevistados têm a oportunidade de transmitir as suas ideias utilizando as suas próprias expressões e, por isso, o investigador consegue entender as suas percepções com mais facilidade.

Por motivos de escassez de tempo não foi possível estudar a totalidade da população, ou seja, toda a comunidade escolar. Optámos, desta forma, por realizar uma amostragem interna. Todavia, no nosso estudo de caso os actores inquiridos não foram seleccionados de forma aleatória. Foi nossa preocupação não seleccionar apenas entrevistados que estivessem estado directamente envolvidos na implementação do SGQ, ou que pertencessem apenas a um único grupo profissional. Assim, foram quatro os critérios que tivemos em consideração para a constituição da amostra dos entrevistados, a saber: incluir os dois tipos de envolvimento, ou seja, pessoas directamente e indirectamente envolvidas na implementação do SGQ, bem como os diversos grupos profissionais, incluindo estudantes e o fornecedor de serviços de consultadoria.

Para a realização desta dissertação foram realizadas dezoito entrevistas divididas em cinco grupos, a saber: o primeiro grupo, constituído por seis elementos pertencentes aos órgãos de gestão da instituição, ou seja, Presidentes e Vice-Presidentes do Conselho Directivo, do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico. Dos seis elementos, quatro participaram directamente no

processo de implementação do SGQ, enquanto os outros dois foram indirectamente envolvidos. Neste grupo estava incluído o Gestor da Qualidade. O segundo grupo, constituído por três docentes que fazem parte do quadro da instituição, nomeadamente, professores coordenadores e adjuntos. Os docentes entrevistados não faziam parte do grupo nuclear da qualidade, estando por isso indirectamente envolvidos. Do terceiro grupo fizeram parte sete funcionários, entre os quais técnicos superiores, técnicos profissionais e administrativos, sendo um dos elementos deste grupo o Director da Qualidade. Com excepção do Director da Qualidade e dos dois chefes de secção, todos foram indirectamente envolvidos. O quarto grupo era constituído por uma aluna, representante dos estudantes no Conselho Directivo e que pertencia à Associação de Estudantes. Por último, o quinto grupo foi constituído pelo auditor interno, colaborador da SINASE, empresa de consultoria contratada para prestar serviços ao nível da implementação do SGQ.

Os três primeiros grupos representam um número significativo de colaboradores, portadores de informação relevante para o nosso estudo. Embora fosse possível seleccionar outros funcionários, pensamos que a informação obtida seria idêntica. Desta forma acreditamos que a amostra foi adequada ao nosso estudo.

Baranano (2004: 105) explica que num estudo de caso a recolha de dados compreende dois aspectos, sendo que o primeiro se refere à

“capacidade do investigador”, isto é, o investigador deve ter competência para formular perguntas adequadas à investigação e deve ter capacidade para interpretar as respostas, saber ouvir, ou seja, ser capaz de absorver uma enorme quantidade de informação de forma isenta. Deve ainda ser flexível sem, no entanto, perder o rigor da pesquisa e compreender claramente os tópicos em estudo. O segundo aspecto reporta-se à “ausência de fórmulas pré-definidas para guiar o seu comportamento”.

Assim, para o nosso estudo elaborámos um guião de entrevista (Anexo IV), o qual teve em consideração o nosso problema de pesquisa e o quadro conceptual desenvolvido e apresentado em capítulos anteriores. O guião foi organizado por blocos temáticos, com um conjunto de perguntas semi-abertas, cuja ordem obedeceu às diversas etapas de implementação de um SGQ. Os objectivos das entrevistas foram previamente estabelecidos de forma clara e foram comunicados aos entrevistados no início de cada entrevista, para que, na medida do possível, não surgissem dúvidas relativamente à pergunta ou questão colocada. Desta forma, sempre que verificávamos desvios tentámos encaminhar o entrevistado para esses mesmos objectivos.

As entrevistas continham perguntas dinâmicas e, conseqüentemente, promoverem uma interacção positiva. Foi sempre possível manter uma conversação com fluidez, sendo os entrevistados incentivados para conversarem sobre as suas experiências e sentimentos. As perguntas foram simples, sucintas e desprovidas de termos técnicos.

Antes de darmos início ao nosso trabalho foi necessário obter a permissão dos responsáveis pela gestão da Escola, nomeadamente do Presidente do Conselho Directivo, para a realização deste estudo (ver Anexo V). Foi uma tarefa fácil, uma vez que havia um nítido interesse por parte da gestão de topo em explorar o tema em estudo.

No início de cada entrevista, foram transmitidos e explicados os objectivos do estudo, assim como a razão pela qual o entrevistado foi seleccionado para a nossa amostra. As entrevistas foram gravadas, com a respectiva autorização prévia de cada um dos entrevistados, e depois de transcritas (Anexo VI) foram fornecidas aos entrevistados para proceder à sua leitura. Aos entrevistados foi garantida a confidencialidade da identificação, sendo designados nesta dissertação por E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17 e E18.

Na realização das entrevistas tivemos em consideração a disponibilidade do entrevistado para eleger o dia, o horário e o local da entrevista, tentando evitar que se sentisse constrangido ou até mesmo preocupado com outros deveres, que o mantivessem indisponível aquando da realização da entrevista.

Acreditando que a delimitação do âmbito do estudo diminui a possibilidade de generalizar os resultados, optou-se pela metodologia acima descrita na expectativa de obter conclusões válidas. Espera-se que esta investigação seja um contributo para o desenvolvimento do conceito de qualidade no ensino superior público, bem como para a análise de formas de implementação de SGQ em instituições de ensino superior.

IV.2.3. Tratamento dos dados recolhidos

A forma de tratamento de dados baseou-se sobretudo nos conselhos e exemplos indicados por Miles et al., (1994). De acordo com estes autores, o tratamento dos dados recolhidos diz respeito a todo um “processo de selecção, incidência, simplificação, resumo e transformação dos dados que surgem em notas de referência ou em transcrições” (Miles et al., 1994:10,11). Segundo os mesmos autores, o tratamento de dados

“não é algo separado da análise. Faz parte da análise. A decisão do investigador – quais os dados que devem ser codificados e quais devem ser eliminados, quais os padrões que melhor resumem os dados, que história deve ser relatada – são todas escolhas analíticas”. O tratamento dos dados recolhidos é uma forma de análise que escolhe, foca, rejeita e organiza os dados de tal forma que as conclusões “finais” podem ser delineadas e verificadas (Miles et al., 1994:11).

Não obstante os autores sugerirem o uso de um *software* mais elaborado para o tratamento dos dados recolhidos, achámos que o recurso a um simples processador de texto e a uma folha de cálculo seria o suficiente para nos auxiliar no tratamento dos dados.

Miles et al., (1994: 44) indicam de forma sumária as diversas etapas a serem percorridas no tratamento de dados (ver Tabela 5):

Tabela 5 - Tratamento de dados com recurso a programas informáticos

1	Elaborar notas de referência.
2	Escrever ou transcrever anotações.
3	Edição: correcção ou revisão das anotações.
4	Codificação: anexar palavras-chave ou etiquetas a segmentos de texto de forma a permitir uma recuperação posterior.
5	Armazenamento: guardar o texto numa base de dados organizada.
6	Pesquisa e recuperação: localizar segmentos de textos relevantes tornando-os disponíveis para avaliação.
7	Ligação de dados: conectar segmentos de dados relevantes uns com os outros, formar categorias, aglomerados (clusters) ou redes de informação.
8	Memorandos: escrever comentários reflectivos acerca de alguns aspectos dos dados, como base para uma análise mais aprofundada.
9	Análise do conteúdo: contagem de frequências, de sequências ou localização de palavras ou frases.
10	Exposição dos dados: colocar os dados seleccionados ou a redução dos dados numa forma condensada e organizada, por exemplo, em forma matricial ou em rede, para avaliação.
11	Apuramento de conclusões e verificações: auxiliar o investigador a interpretar os dados expostos e a testar e a confirmar os resultados.
12	Construção teórica: desenvolvimento sistemático e conceptualmente coerente da explanação dos resultados, teste as hipóteses.
13	Mapeamento gráfico: criação de diagramas que demonstram os resultados ou teorias.
14	Preparação de relatórios intercalares e finais.

Fonte: Miles et al., (1994:44).

Tivemos ainda em consideração a forma que Bogdan et al., (1994:221) sugerem para o tratamento de dados, a saber

“ (...) percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões, assim como, de tópicos presentes nos dados e, em seguida, escreve palavras e frases que representam estes mesmos tópicos e padrões. Essas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritos que foram recolhidos (...), para que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados”.

Podemos, então, dizer que ao atribuímos categorias facilitamos o trabalho de leitura e de interpretação das ideias transmitidas pelos entrevistados, visando assim a formulação de inferências, recomendações, sugestões e conclusões.

Apresentamos de seguida os passos metodológicos adoptados nesta dissertação para o tratamento e análise da informação recolhida com a realização das entrevistas semi-estruturadas:

- as entrevistas gravadas foram transcritas e fornecidas aos entrevistados para a sua leitura;
- adoptando a perspectiva de Miles et al., (1994), as entrevistas foram lidas na sua íntegra e simultaneamente colocámos algumas notas de referência dos pontos que consideramos relevantes e que contribuíram para interpretar as ideias que cada entrevistado tem sobre a implementação do SGQ;
- procedemos à identificação de categorias e subcategorias, seguindo a metodologia de Miles et al., (1994). Identificámos as seguintes categorias: Motivação para a Qualidade; Implementação do SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000; Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO e a autonomia científica e pedagógica; Dificuldades sentidas na implementação do SGQ; Benefícios internos da implementação do SGQ; Benefícios externos da implementação do SGQ; Desvantagens da implementação do SGQ; Factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ; Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada e A importância da continuidade;
- elaborámos uma folha de cálculo em Excel com a identificação das categorias e subcategorias e com as sínteses das entrevistas;
- tentámos averiguar se existiam opiniões opostas nas entrevistas;
- procedemos à análise das entrevistas focando a informação mais relevante e confrontámos esses dados com o quadro conceptual exposto nos primeiros três capítulos da presente dissertação;
- por fim procedemos à exposição das principais conclusões, apontando divergências e anuências entre os actores entrevistados e a revisão da literatura, que abordou o problema que nos propusemos estudar.

Importa ainda salientar, para atenuar a possibilidade de uma má interpretação de dados, que aplicámos a triangulação da informação recolhida. Fizemos isto recorrendo à confrontação entre os dados recolhidos no estudo empírico e a revisão da literatura efectuada. De acordo com Afonso (2005:73) a triangulação permite inspeccionar “a validade dos significados expressos nas narrativas, descrições e interpretações do investigador”.

Pensamos que o plano de trabalho desenhado foi ao encontro dos objectivos propostos. Tentámos conduzir todo o trabalho de investigação com objectividade e rigor, sem recurso a opiniões pessoais, de forma a garantir critérios de validade rigorosos e rígidos.

Capítulo V – Implementação de um SGQ na ESEnfDAG

Neste capítulo, apresenta-se o estudo de caso da implementação de um SGQ na ESEnfDAG. Trata-se do centro nevrálgico do nosso trabalho, considerando a importância que os resultados e conclusões que daí derivam assumem no confronto com as concepções teóricas da revisão bibliográfica realizada nos capítulos anteriores.

O capítulo subdivide-se em dois subcapítulos, ambos relacionados com os instrumentos de investigação: no primeiro, aborda-se a análise documental, enquanto no segundo se procede à análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas.

Uma vez que a natureza do material recolhido é de carácter interpretativo, entendemos que esta forma se afigura como a mais adequada, considerando que permitiu simultaneamente apresentar, interpretar o discutir os resultados alcançados.

V.1. Análise documental

Face à natureza do trabalho que se pretendeu desenvolver e dada a existência de um grande volume de documentos na instituição em estudo, fez-se uma selecção prévia dos documentos que se entendeu serem os mais pertinentes e relevantes para o estudo em causa.

Concretamente foram analisados os Planos de Actividades para os anos de 2004, 2005 e 2006, com o objectivo de identificar evidências da intenção da instituição em implementar um SGQ baseado na norma ISO 9001:2000. Efectivamente tais evidências foram encontradas, muito embora nestes planos não se avançasse muito no que concerne à estratégia de implementação do SGQ.

No decurso da implementação do seu sistema da qualidade, a ESEnfDAG elaborou um Manual da Qualidade, (Abreu, et al., 2006). Trata-se de um documento que descreve o SGQ instituído, em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2000. O Manual da Qualidade proporciona uma visão geral de todo o SGQ implementado na Escola, sendo este o principal motivo de o termos seleccionado para análise e posterior triangulação com os restantes dados.

V.1.1. Motivações para a Qualidade

Como ponto de partida da análise, tentámos identificar no Manual da Qualidade a indicação das razões que levaram a Escola à tomada de decisão em implementar um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000.

O manual indica que a ESEnfDAG já possuía um longo historial de investimento na avaliação institucional e de cursos. A definição de uma filosofia da qualidade e o investimento em

procedimentos estratégicos com capacidade para gerar ganhos a nível dos processos de ensino e de aprendizagem foi gradualmente aprofundada.

Explica ainda que em 2004 o Conselho Directivo da ESEnfDAG teve necessidade de proceder a um conjunto de mudanças internas, em simultâneo com a aplicação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e um maior envolvimento nas relações internacionais. A Escola estava envolvida num projecto no âmbito do primeiro Curso de Mestrado Europeu em Ciências de Enfermagem, sendo manifesto que este e outros programas de mobilidade seriam objecto de *benchmarking* internacional. Assim, com o intuito de mobilizar a comunidade escolar em torno da excelência, a direcção opta por implementar um SGQ.

Verificámos ainda que a mudança que se verificou a nível das organizações de saúde, afigura-se como outro motivo subjacente à tomada de decisão para a implementação de um SGQ. Na década de 90 o sistema hospitalar português vivenciou uma profunda mudança, com a entrada em vigor do novo estatuto jurídico hospitalar. Testemunha-se, então, um grande investimento nos processos de acreditação da qualidade organizacional, baseados nos modelos do *King's Fund* ou do *Joint Commission of Accreditation in Health Care*. Neste sentido, os órgãos de gestão da Escola sentem que não fazia qualquer sentido que uma Escola de saúde, que formava profissionais para estas organizações, não apostasse também na implementação de um SGQ.

No contexto do ensino superior, o Manual faz ainda referência ao facto da Carta Magna das Universidades Europeias indicar um conjunto de medidas estruturantes para as organizações que ministram o ensino superior no presente século, nomeadamente, a capacidade de lidar com novos conceitos, a ligação entre a cultura e a ciência, a competitividade e a inovação, a busca do mérito e da excelência e o empreendedorismo e a capacidade de risco. O conjunto destas medidas foi abrangido pela Declaração de Bolonha (1999), o que revela a sua importância para a afirmação de um espaço europeu de ensino superior.

A promoção e a avaliação da qualidade surgem como uma opção inevitável para as instituições de ensino superior, no pressuposto de que a sua actividade se realiza num ambiente de independência científica e de credibilidade, incentivando a inovação, a excelência e o *benchmarking*, factores determinantes para o posicionamento do ensino superior português no contexto europeu.

Sublinha ainda o facto de que independentemente da implementação e consolidação do SGQ, existia uma disposição para pensar todo o funcionamento da Escola, nomeadamente, os recursos humanos e os processos que suportavam toda a actividade numa perspectiva de melhoria contínua.

Explica que o SGQ define políticas e procedimentos de incidência local. Sendo a ESEnfDAG uma instituição de ensino superior, susceptível de ser submetida aos processos de avaliação e acreditação nacionais, todo o investimento a nível do SGQ não deixou de se cruzar com outros processos de avaliação, nomeadamente, o processo coordenado pelo CNAVES. Neste sentido, a

qualidade é encarada como a capacidade de mudança e da transformação face aos desafios locais, nacionais ou internacionais.

Destaca ainda que o Conselho Directivo considerava importante sensibilizar e orientar toda a comunidade escolar para a qualidade organizacional, não devendo esta concretizar-se meramente na definição de um SGQ, por mais integrador que este fosse. A introdução de melhorias significativas no processo educativo, de forma a promover a sua eficiência, era um imperativo que implicava repensar todo o funcionamento dos sectores e dos órgãos, desenvolver mecanismos de avaliação profissional e actuar sobre a qualidade de vida das pessoas. A promoção de uma cultura de exigência e a motivação de todos os actores teria que focar esses pontos.

Refere ainda que a qualidade esteve sempre orientada para a comunidade em geral e para o aluno em particular, uma vez que são os alunos a razão da existência da instituição.

Aponta que

“a perspectiva da qualidade que foi adoptada no SGQ, permitia entendê-la como uma forma de melhoria das práticas organizacionais, oferecendo um funcionamento mais racional e rigoroso, prevendo a redução de desperdícios, facultando tomadas de decisão mais informadas e implicando toda a comunidade, que assim teve sempre uma palavra a dizer sobre as políticas a prosseguir” (Abreu et al., 2006:6-7).

Em sùmula as motivações destacadas foram: as pressões externas; a necessidade de uma melhoria na organização interna, a avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas; a cultura organizacional e a satisfação dos clientes.

V.1.2. Política da qualidade

O Manual da Qualidade refere que a política da qualidade foi definida pelo Conselho Directivo e partilhada com a instituição. Foi definida com base numa cultura da qualidade e promove práticas que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional na consecução da missão da instituição.

Destaca ainda que

“no caso do ensino superior, que tem como desígnios a formação académica, a investigação e a relação com a sociedade, a adopção de sistemas da qualidade não pode deixar de envolver um conjunto estruturante de dimensões: a promoção do sucesso educativo, o aprofundamento das relações internacionais, as mobilidades de docentes, alunos e investigadores, o desenvolvimento da investigação aplicada ou mesmo o reforço das identidades nacional e europeia” (Abreu et al., 2006:25).

O sistema de qualidade tinha como objectivos (Abreu et al., 2006:26-27):

- a) Ter definidos e difundidos internamente os objectivos e competências dos diversos sectores e formas de articulação entre os mesmos;
- b) Elaborar, planos e relatórios de actividades de acordo com a lei em vigor, solicitando igualmente planos e relatórios sectoriais a discutir com os respectivos profissionais;
- c) Desenvolver uma gestão orientada para resultados programados, promovendo a criação e aplicação de mecanismos adequados de controlo de avaliação;
- d) Promover uma política de pessoal que permitisse o desenvolvimento do seu potencial técnico, científico e criativo, através da motivação, envolvimento e de uma política de avaliação e de formação que contribuísse para a valorização profissional, pessoal e cultural dos trabalhadores;
- e) Fomentar o espírito de abertura e mudança para formas de trabalho mais eficazes, eficientes e que contribuíssem para a simplificação e desburocratização de procedimentos;
- f) Criar mecanismos de comunicação com outros serviços públicos, por forma a contribuir para decisões céleres e informações atempadas;
- g) Proceder a uma gestão criteriosa dos recursos financeiros, evitando desperdícios, despesas inúteis e avaliando o custo-benefício de cada acção;
- h) Utilizar, de forma racional, os recursos tecnológicos, optimizando os meios e implementando sistemas que permitissem eliminar rotinas, simplificar e acelerar processos;
- i) Facilitar a relação com os utentes, procurando a eliminação dos tempos de espera e dando informação precisa, clara e atempada;
- j) Disponibilizar, analisar e responder, no prazo legalmente fixado, a todas as reclamações e sugestões exaradas pelos públicos clientes do serviço, adoptando rapidamente as soluções adequadas, sempre que justificado;
- k) Fomentar formas explícitas e mais céleres de comunicação interna e externa e de diálogo com a sociedade.

Analisada a política e objectivos do sistema da qualidade, torna-se fundamental identificar a equipa responsável pela implementação do SGQ. A estrutura do SGQ e a descrição das funções dos elementos responsáveis são descritos no próximo ponto.

V.1.3. Responsáveis pela qualidade

Era importante identificar as pessoas responsáveis pela qualidade, considerando a necessidade de seleccionar uma amostra da população-alvo para as entrevistas a realizar no âmbito da investigação. Interessava detectar quais foram os actores que tiveram uma intervenção directa, ou seja, que faziam parte do grupo nuclear da qualidade e os actores que participaram indirectamente.

A implementação e monitorização do SGQ inclui actividades inerentes ao funcionamento da Escola. Neste sentido, interliga-se com o exercício dos diferentes órgãos e serviços da Escola. O Conselho Directivo, para além de designar o Gestor da Qualidade, o Director da Qualidade e o Director Adjunto, instituiu ainda outras instâncias, nomeadamente, os Responsáveis da Qualidade em cada sector (inclui o Gestor da Qualidade, os Vice-Presidentes do Conselho Directivo, o Director da Qualidade, os Presidentes do Conselho Científico e Pedagógico, os Coordenadores de Curso, os Coordenadores de Departamento, os Chefes de Secção e a Associação de Estudantes) e a Comissão de Avaliação e de Qualidade (inclui o Gestor da Qualidade, um Vice-Presidente do Conselho Directivo, o Director da Qualidade, o Director Adjunto, os Coordenadores de Curso, os Coordenadores de Departamento, cinco docentes indicados pelo Conselho Científico e a Associação de Estudantes). Importa ainda mencionar que uma das estratégias do Conselho Directivo no âmbito da implementação do SGQ, incidiu na celebração de um contrato de prestação de serviços com a empresa SINASE, empresa de consultadoria. Todas as auditorias internas foram realizadas pelo Auditor Coordenador do projecto, que fazia parte da equipe da SINASE. A Figura 5 apresenta a estrutura do SGQ da ESEnfDAG.

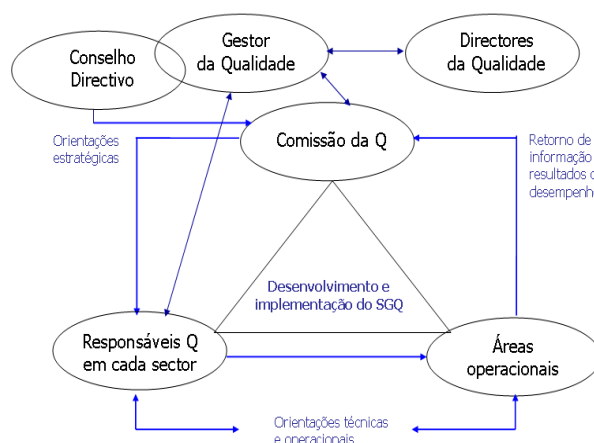


Figura 5 – Estrutura do SGQ da ESEnfDAG.

Fonte: Manual da Qualidade da ESEnfDAG (2006).

As responsabilidades genéricas associadas às funções que implicam a gestão e coordenação do SGQ são as seguintes:

Conselho Directivo

O Conselho Directivo assegurava as funções seguintes de forma directa ou, quando necessário, por intermédio do seu representante no SGQ:

- Nomear o representante da Gestão para o SGQ;
- Nomear o Director da Qualidade e o Director Adjunto;

- Homologar a composição da Comissão de Avaliação e da Qualidade, constituída em Conselho Científico (pessoal docente);
- Definir, comunicar e rever a política da qualidade;
- Estabelecer e comunicar os objectivos da qualidade e assegurar que os mesmos vão ao encontro dos requisitos dos serviços;
- Assegurar a disponibilidade dos meios e recursos para o cumprimento dos princípios definidos;
- Assegurar que o utente se encontra no centro da atenção organizacional e que toda a instituição entende e demonstra esta preocupação;
- Assegurar a monitorização do SGQ e as comunicações internas dela decorrentes;
- Assegurar que são definidas e comunicadas as responsabilidades e autoridades dentro da organização;
- Assegurar que o planeamento do SGQ é conduzido tendo em conta os requisitos do sistema e os objectivos da qualidade;
- Assegurar que a integridade do SGQ é mantida quando são planeadas e implementadas alterações ao mesmo;
- Determinar os créditos e métodos necessários para assegurar que a operação e controlo dos processos são eficazes;
- Rever o SGQ;
- Comunicar os resultados da avaliação da eficácia do SGQ;
- Acompanhar sistematicamente a satisfação dos utentes.

Gestor da Qualidade

Membro do Conselho Directivo designado para a gestão do sistema da qualidade, tinha as seguintes funções:

- Definir as estratégias/políticas gerais em função do SGQ;
- Estabelecer a política da qualidade e os objectivos gerais;
- Definir o modelo organizacional;
- Disponibilizar os recursos e os meios necessários à concretização do projecto;
- Divulgar os objectivos, evolução e resultados do projecto;
- Garantir e controlar a adequada implementação das práticas necessárias ao bom desenvolvimento do SGQ junto das estruturas organizacionais comuns;
- Coordenar a revisão do sistema e respectiva análise de desempenho global;
- Aprovar a forma final dos procedimentos gerais ou operativos que, entretanto, tivessem sofrido evoluções;
- Contribuir para a implementação de uma cultura de qualidade e melhoria contínua;
- Articular o SGQ, o SIADAP e o sistema de avaliação institucional, disponibilizando junto do SGQ os documentos e/ou modelos em uso nestes últimos.

Director da Qualidade

- Ao Director da Qualidade competia assegurar que as orientações definidas pelo Conselho Directivo e os processos necessários para a integridade do SGQ eram estabelecidos, implementados e monitorizados.

Director Adjunto da Qualidade

Ao Director da Qualidade competia:

- Coadjuvar o Director da Qualidade e substituí-lo na sua falta.

Responsáveis da Qualidade

Competia aos Responsáveis da Qualidade:

- Operacionalizar, no terreno, a estratégia de desenvolvimento do SGQ;
- Promover o envolvimento de todos os funcionários;
- Apoiar a definição das práticas e documentação de suporte necessária;
- Assegurar a implementação de todos os procedimentos, circuitos definidos e modelos de suporte ao SGQ;
- Implementar e controlar os processos e procedimentos;
- Detectar oportunidades de melhoria.

Responsáveis da Qualidade

Competia aos Responsáveis da Qualidade:

- Operacionalizar, no terreno, a estratégia de desenvolvimento do SGQ.

Comissão da Avaliação e da Qualidade

Competia à Comissão da Avaliação e da Qualidade:

- Tratar os dados provenientes dos instrumentos de avaliação dos cursos, de acordo com as regras estabelecidas pelo CNAVES, pelo Conselho Científico e pelo Conselho Directivo;
- Elaborar o relatório de auto-avaliação dos cursos, de acordo com a lei vigente;
- Participar nos momentos de avaliação externa da instituição e dos cursos, de acordo com a lei em vigor;
- Disseminar os resultados das avaliações nos diferentes órgãos e a toda a comunidade educativa, após aprovação;
- Propor medidas correctivas, tendo em vista a melhoria do ensino e da aprendizagem;
- Propor estratégias de desenvolvimento do SGQ;
- Promover o envolvimento de toda a comunidade educativa;

- Apoiar a definição das práticas e documentação de suporte necessária, quando solicitada;
- Detectar oportunidades de melhoria na Escola.

A identificação clara e inequívoca das responsabilidades atribuídas aos principais actores do SGQ assume-se como peça fundamental para entendermos a cultura organizacional e o enquadramento funcional do SGQ.

V.1.4. Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000

De acordo com os autores do Manual da Qualidade, a ESEnfDAG implementou o SGQ baseado na análise e vivências organizacionais, tendo em consideração as realidades nacionais e internacionais em matéria de ensino superior. O SGQ foi concebido, estruturado e implementado tendo em vista dar resposta à política da qualidade e aos objectivos estratégicos definidos pelo Conselho Directivo.

Referem, ainda que embora sob a dinamização do Conselho Directivo, a quem cabia estatutariamente instituir políticas organizacionais com vista ao cumprimento da missão da Escola, os diversos órgãos, departamentos e serviços, desenvolveram dinâmicas de intervenção que de alguma forma facilitaram a avaliação das práticas organizacionais, permitindo a introdução de melhorias.

Descrevem que o desenvolvimento do SGQ foi feito numa sucessão de etapas, embora algumas dessas etapas se possam considerar recursivas. Esse faseamento esteve inerente à implementação do SGQ, mas foi também ele próprio a referência para o seu desenvolvimento futuro. Essas etapas estão identificadas na Figura 6.

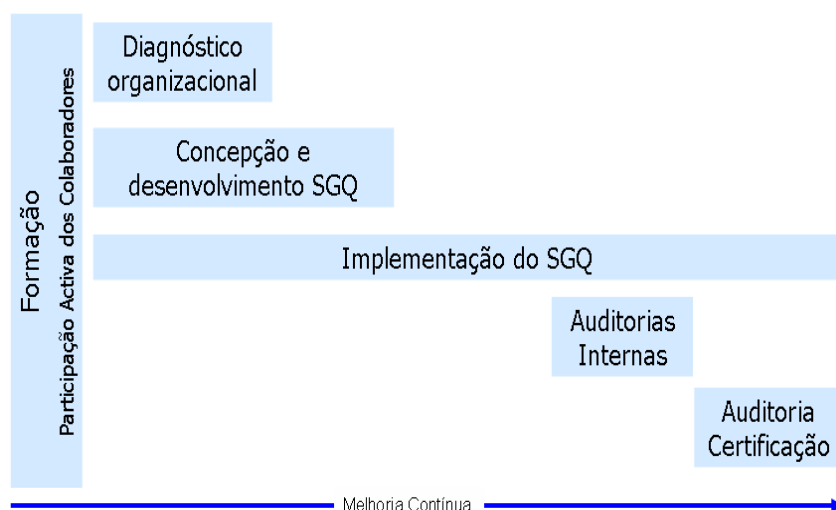


Figura 6 – Etapas de desenvolvimento do SGQ na ESEnfDAG

Fonte: Manual da Qualidade da ESEnfDAG (2006).

V.1.5. Processos

No Manual da Qualidade é referido que a ESEnfDAG definiu os seus processos para garantir que a prestação de serviços era realizada com qualidade.

A análise dos processos foi concretizada através do acompanhamento sistemático dos objectivos e das actividades envolvidas, planeando-se acções suplementares ou complementares para o seu cumprimento e melhoria.

No caso em estudo identificámos três tipos de processos: processos nucleares, processos de suporte e processos de gestão. Como processos nucleares identificámos o processo administrativo, o processo de ensino aprendizagem e o processo de ensino clínico; a nível de processos de suporte temos: o processo de gestão de recursos humanos, o processo de aprovisionamento, o processo de gestão administrativa e financeira, o processo de gestão da infra-estrutura, o processo de medição e melhoria e o processo de requisitos e feedback; finalmente como processos de gestão identificamos o processo escolar e o processo da qualidade.

Cada um dos processos tem indicadores de monitorização definidos e identificados no respectivo procedimento. Os processos foram operacionalizados através de um conjunto de acções, que por sua vez também foram monitorizadas e submetidas a critérios de verificação e validação, de acordo com as especificidades de cada uma.

A Figura 7 destaca os processos nucleares e a interacção entre os diversos processos evidenciados nos procedimentos gerais. O utente define o beneficiário do sistema, podendo este ser o aluno, o funcionário, um elemento da comunidade ou um familiar.

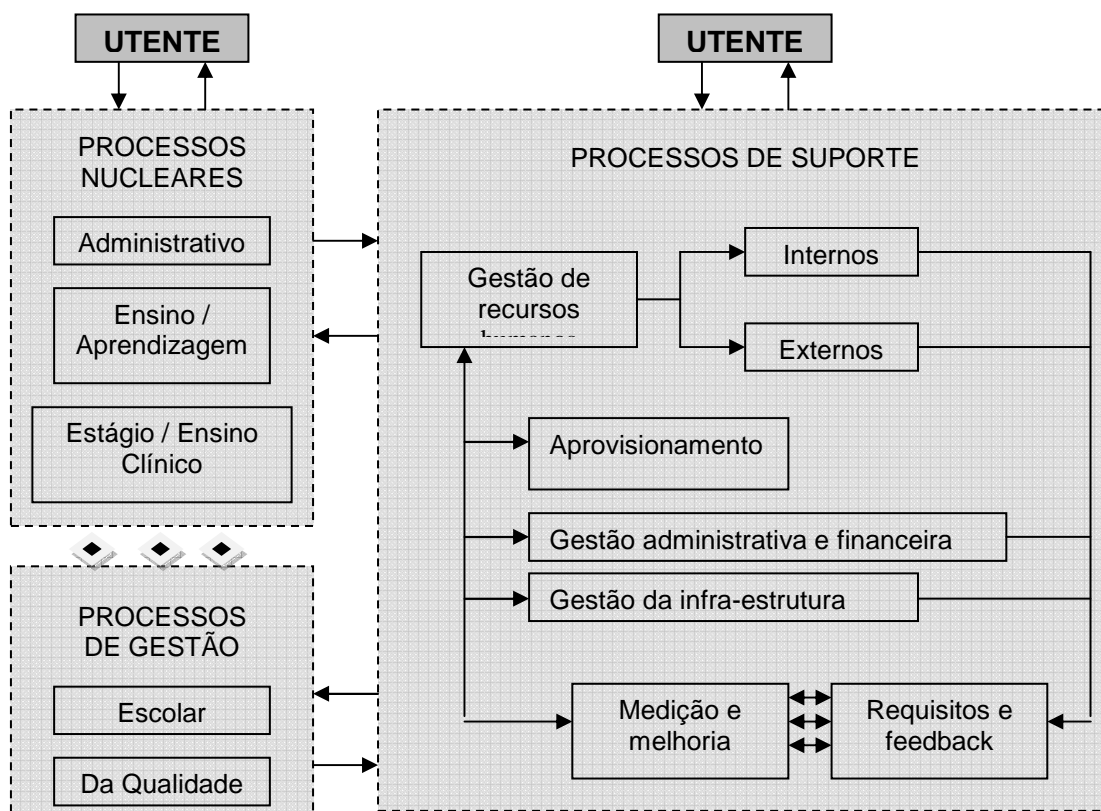


Figura 7 – Fluxograma dos processos-chave evidenciados nos procedimentos gerais

Fonte: Manual da Qualidade da ESEnfDAG (2006).

Da concretização de qualquer projecto, nomeadamente os que se inserem no âmbito da gestão da qualidade, resultam sempre benefícios internos e externos para as organizações que os implementam, tornando-se possível e necessário diagnosticar os factores críticos de sucesso, caso o seu resultado tenha sido positivo, tendo em vista a melhoria contínua.

V.1.6. Benefícios internos

Os autores do Manual da Qualidade advogam que os benefícios internos foram visíveis ao longo da implementação do SGQ. De forma resumida são apontados ao nível da gestão, os seguintes benefícios:

- Aprofundamento das estratégias de responsabilização dos coordenadores/ responsáveis dos diversos sectores;
- Rentabilização e racionalização dos recursos humanos;
- Introdução de melhorias na execução do serviço/trabalho;
- Definição e utilização de estratégias de medição, análise e melhoria;
- Disponibilização de informação para os processos de tomada de decisão;

- Clarificação das atribuições de cada um dos intervenientes nos diversos sectores e nos processos de comunicação entre eles;
- Clarificação, formalização, uniformização e sistematização dos processos organizacionais e técnicos;
- Consciencialização, participação e motivação dos intervenientes em torno da qualidade dos processos e dos serviços;
- Minimização da duplicação de actividades;
- Definição de objectivos mensuráveis em cascata, com indicadores de desempenho;
- Identificação dos responsáveis para cada actividade;
- Identificação e implementação de estratégias de melhoria em toda a organização.

Referem ainda que das diferentes e principais vantagens que a norma NP EN ISO 9001:2000 trouxe à Escola, as mais relevantes foram:

- Conceber um SGQ organizado, documentado e suficientemente flexível para se adaptar aos contínuos desenvolvimentos no seio da organização;
- Envolver toda a comunidade, facilitando a motivação de todos os intervenientes;
- Racionalizar recursos e tirar deles o melhor partido;
- Proporcionar uma melhoria contínua da organização.

É de salientar o enfoque atribuído à certificação. Os autores do Manual explicam que a certificação actuou como um factor motivador, ao exigir a participação de todos e ao estabelecer obrigações na formação dos recursos humanos, contribuindo para a criação de uma nova cultura no sentido da melhoria contínua da qualidade. Determinou, ainda, a definição clara de responsabilidades, contribuiu para a redução de custos, devido à diminuição de desperdícios, rejeições e reclamações.

V.1.7. Benefícios externos

No que concerne os benefícios externos da implementação do SGQ, o Manual da Qualidade foca as repercussões a nível internacional, uma vez que a adopção de um SGQ permitiu a inserção da ESEnfDAG em determinados projectos europeus.

No Manual da Qualidade, destaca-se que

“ao nível externo, no País, a certificação reflecte-se na imagem da instituição, no aumento da procura, de uma posição privilegiada para a celebração de acordos e uma representação mais positiva dos diplomados. A nível internacional, a posição da Escola altera-se substancialmente, uma vez que se reconhece a qualidade do funcionamento segundo uma norma internacional. Com o envolvimento da Escola no processo de melhoria contínua da qualidade, foi amplamente beneficiada a participação da instituição em projectos europeus (Curso de Mestrado Europeu em

Ciências de Enfermagem, Programa Leonardo da Vinci, redes temáticas e mobilidade de docentes e alunos) ” (Abreu et al., 2006:20).

Por exemplo, no Curso do Mestrado Europeu a certificação² é uma exigência para adquirir o estatuto de parceiro. O Manual refere neste âmbito que em "alguns países, como é o caso do Reino Unido, são muito exigentes nesta matéria, devido às normas do QAA (*The Quality Assurance Agency for Higher Education*)”.

V.1.8. Factores críticos de sucesso

Na nota final do Manual da Qualidade, os autores fazem algumas reflexões que se traduzem em peças chave para a implementação do SGQ, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, das quais podemos destacar:

1. O principal pressuposto da norma NP EN ISO 9001:2000 é a definição de requisitos para o sistema da qualidade, com o objectivo de ajudar a instituição a oferecer, com segurança, produtos ou serviços, que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes e dos requisitos estatutários e regulamentares relevantes.
2. Da experiência obtida no processo de implementação do SGQ, revela-se indispensável o planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria dos processos suportados num sistema bem documentado, e não num sistema composto por um mero rol de documentos. A documentação deve abranger as políticas, objectivos, descrição dos principais processos, procedimentos documentados e quaisquer outros documentos que se revelem fundamentais à utilização de todos quantos estão envolvidos.
3. O trabalho realizado no âmbito do SGQ permitiu aos actores concluir que a norma NP EN ISO 9001:2000 deve ser entendida apenas como uma referência. Há todo um trabalho de definição de procedimentos, identificação de necessidades, conhecimento da organização e formulação de estratégias a desenvolver antes da implementação do SGQ. Este facto é destacado no Manual através da citação de um entendimento da APCER (2003): “Criar um Sistema da Qualidade de sucesso, depende muito mais do que apenas ler as palavras contidas na norma ... A criação de um sistema de qualidade bem elaborado exige entendimento e aplicação ponderada”.
4. Destaca a necessidade de adoptar uma visão sistémica, em vez de alimentar uma visão segmentada dos fenómenos organizacionais. Esclarece que de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, é necessário a instituição não só identificar, mas

² A certificação não tinha que ser necessariamente de acordo com a norma NP EN ISO 9001, poderia ser outra internacionalmente reconhecida.

também entender e gerir os processos inter-relacionados de uma forma integrada e sistémica, para poder alcançar objectivos de eficácia e eficiência.

5. Aponta a dificuldade em manter os níveis de motivação e empenhamento após a certificação. Neste sentido, os actores indicam que uma das chaves para ultrapassar este obstáculo consiste em criar um SGQ que não seja susceptível de ser desligado da própria gestão da instituição, e que as pessoas sejam convidadas a participar na elaboração e na operacionalização dos procedimentos, pensando-se ser esta a única forma de levar as pessoas a reverem-se no processo. Indicam ainda a importância de um acompanhamento sistemático por via das diversas modalidades de formação.
6. Os autores sublinham ainda o facto do reconhecimento por todos os actores envolvidos no processo da necessidade de existir uma forte liderança que seja, no entanto, capaz de envolver as pessoas, de “forma parcimoniosa”, na elaboração e desenvolvimento dos procedimentos e dos documentos.

A análise documental constituiu-se como um dos métodos de pesquisa fundamental à compreensão do modelo conceptual em que assenta o SGQ da ESEnfDAG. O Manual da Qualidade, consubstancia-se como a principal referência documental, cuja importância não poderíamos deixar de analisar. O nosso trabalho entrará agora na análise de outro instrumento de investigação que privilegiamos, as entrevistas semi-estruturadas.

V.2. Análise de conteúdo das entrevistas realizadas

Neste ponto, apresentam-se os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, tendo como primordial objectivo debatê-los e compará-los com as concepções teóricas contextualizadas na primeira parte da presente dissertação.

Partindo das categorias definidas e apresentadas no quadro categorial (ver Tabela 6), procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas realizadas, conforme se apresenta seguidamente.

Tabela 6 - Quadro categorial

Categorias	Sub-categorias
Motivação para a Qualidade	A pressão externa.
	A melhoria na organização interna.
	Avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas.
	Satisfação dos clientes.
	Melhoria na comunicação interna.
Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000	Contratação de serviço externo.
	Diagnóstico organizacional.
	Planeamento.
	Envolvimento da comunidade escolar.
	Concepção e desenvolvimento do processo de implementação.
	Implementação.
	Auditorias internas.
Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 e a autonomia científica e pedagógica	Forte liderança e envolvimento das pessoas.
	Formalização de avaliação e responsabilização dos docentes.
	Oportunidade de melhoria interna da organização.
Dificuldades sentidas na implementação do SGQ	Resistência à mudança.
	Burocracia.
	Adequação dos termos da norma.
	Constrangimentos temporais e legislativos.
Benefícios internos da implementação do SGQ	Focalização no cliente.
	Recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilização e definição de funções e tarefas. • Envolvimento na estratégia de implementação do SGQ. • Avaliação de desempenho.
	Filosofia de melhoria contínua. <ul style="list-style-type: none"> • Definição de objectivos. • Melhoria do controlo.
	Uniformização e sistematização de metodologias de trabalho. <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na definição dos processos e procedimentos. • Melhoria na organização da documentação. • Melhoria na comunicação. • Melhoria no controlo dos recursos.
Benefícios externos da implementação do SGQ	Maior visibilidade e credibilidade.
Desvantagens da implementação do SGQ	Burocracia.
	Aumento no volume de trabalho.
	Acréscimo de custos.
	Dependência da organização face ao SGQ.
Factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ	Liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo.
	Dinâmica da equipa da qualidade.
	Envolvimento dos recursos humanos, motivação, formação e competências.
	Capacidade organizativa e de comunicação.
	Capacidade de melhoria contínua.
Descontinuidade do sistema: razões e opiniões	Dimensão da Escola.
	Prioridade atribuída a outros aspectos organizacionais.
	Opiniões quanto à descontinuidade.
Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada	Menor organização.
	Dificuldade na circulação da informação e na comunicação.
	Inexistência de normalização, harmonização, uniformização e sistematização de processos e documentação.
	Não correcção do erro.
	Menor envolvimento da comunidade escolar.
A importância da continuidade	Benefícios e factores críticos de sucesso

V.2.1. Motivação para a Qualidade

De forma sucinta, podemos dizer que a motivação resulta da satisfação das necessidades e dos desejos espontâneos, da adequação ao meio em que se vive, das condições orgânicas, da educação e dos factores psíquicos, que determinam a quantidade e a qualidade das tarefas desempenhadas pelo ser humano (Luthans, 1992).

Neste sentido, a motivação constitui-se como a força motriz que desencadeia a acção, sendo por isso, um factor chave para qualquer ser humano alcançar os resultados desejados nos projectos por ele idealizados. Assim sendo, isto também é válido para a obtenção da qualidade através dos sistemas de gestão da qualidade que muitas instituições pretendem implementar.

Assim, pretendeu-se perceber, quais as verdadeiras razões ou motivações que levaram a instituição em estudo a implementar um SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000.

Dos resultados apurados nas entrevistas, é importante referir que o tema da qualidade era um assunto em debate na ESEnfDAG à longa data. Como refere E1, *um factor nunca actua sozinho*, ou seja, a decisão da implementação de um SGQ não foi sustentada numa única motivação isolada, mas foi, em primeira instância, fruto de uma profunda reflexão sobre o tema da qualidade e da avaliação das instituições de ensino superior.

Assim, são várias as motivações apontadas pelos diversos actores que intervieram directa ou indirectamente na implementação do SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000, das quais se destacam: a pressão externa, a melhoria na organização interna, a avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas, a satisfação dos clientes e a melhoria na comunicação interna.

V.2.1.1. A pressão externa

No quadro teórico referimos que de acordo com o Liaison Committee of Rectors' Conference, (1993), citado por Sarrico et al., (2007), as preocupações com a qualidade no ensino superior, com a sua avaliação, gestão e melhoria afirmaram-se como um pensamento central dos governos e das sociedades.

A atribuição de mais autonomia às instituições de ensino superior pelos governos pressupõe que seja exigida mais eficiência e melhor qualidade na prestação dos seus serviços. Em tempos de escassos recursos financeiros há uma crescente preocupação com a qualidade do ensino superior. O aumento da mobilidade internacional de docentes, investigadores e estudantes também contribuiu para um maior enfoque na qualidade.

Em Portugal, a avaliação das instituições de ensino superior foi legislada, sendo um dos seus objectivos o incentivo da melhoria da qualidade das actividades por elas desenvolvida.

Essas preocupações são sentidas no seio das instituições, como se pode depreender da opinião transmitida por um dos entrevistados:

Talvez não tenha existido um momento, foi a sucessão de um conjunto de desenvolvimentos. Um factor nunca actua sozinho. Ao longo de muitos anos, a Escola esteve ligada e liderou diversos grupos com responsabilidade a nível da avaliação e da qualidade. (...) Das instituições que se disponibilizaram a avançar para a criação de instâncias de avaliação e de qualidade, a ESEnfDAG esteve no grupo “da frente”. Tomou a dianteira em muitos aspectos e colaborou activamente com outras instituições. Resolveu encarar e discutir a qualidade numa perspectiva ecológica, uma qualidade que respondesse às exigências internas, às determinantes legais e mesmo às boas práticas internacionais. (...). Tenho que ser honesto... a Escola D. Ana Guedes participou em muitas reuniões com o Ministério, com a Direcção Geral do Ensino Superior, com o Instituto Nacional da Administração, com diversas instituições. Foram questionadas diversas vertentes relacionadas com a qualidade que têm todo o sentido para uma instituição do ensino superior. Não poderia ser uma operação de “cosmética” (E1).

Assim, considera-se que apesar de já existir uma política de qualidade e de boas práticas na instituição, a conjuntura externa, foi o primeiro factor que desencadeou todo um processo de reflexão interno e que mais tarde leva à implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000.

Foi ainda referido no quadro teórico que a certificação ISO 9001:2000 deve ser um acto voluntário, devendo ser distinguido da implementação de um SGQ. Parece-nos que embora a principal motivação não visasse a certificação como um fim, são, mais uma vez, pressões externas que levam a instituição à tomada de decisão de optar pela certificação:

Creio que a força motriz que desencadeou a concretização de um projecto de que se falava há algum tempo, foi o facto da ESEnfDAG fazer parte do grupo de escolas que iria implementar o mestrado europeu. Uma das condições era precisamente a certificação da qualidade (E2).

Esta ideia é ainda reforçada no discurso de mais quatro entrevistados, nenhum dos quais directamente envolvido no grupo da qualidade que dinamizou a implementação do SGQ:

Eu penso que na altura de acordo com aquilo que a Escola pretendia, os padrões exigidos a nível do ensino, apostavam também nos padrões de qualidade e daí a Escola também entrar nessa linha e tentar adequar toda a sua dinâmica e estrutura aos padrões de qualidade existentes e preconizados aqui no nosso país (E6);

(...) era uma mais valia para a própria instituição e no intercâmbio de alunos existentes (...) (E11);

Na minha óptica a Escola escolheu a implementação desse sistema, porque iria em primeiro lugar trazer vantagens a nível do espaço europeu, a nível do mestrado europeu (E16);

Na altura lembro-me que era importante para a Escola adquirir o certificado porque a nível das escolas superiores, estavam a apostar nisso (E18).

O reconhecimento externo, o prestígio, a visibilidade e o orgulho na imagem de uma organização são valores de grande importância. O sentimento de pertencer a uma instituição reconhecida pela sua boa imagem na comunidade ou no mercado, são factores de forte motivação. A certificação ISO 9001 contribui para projectar as instituições na comunidade, transmite maior visibilidade e contribui para formar uma boa imagem.

V.2.1.2. A melhoria na organização interna

A norma ISO 9001:2000 baseia-se numa abordagem por processos, o que implica um trabalho bem estruturado. Nas instituições onde predomine o trabalho centrado na especialização do conhecimento, como é o caso da instituição em estudo, há uma forte necessidade de repensar a sua forma organizacional para poder fazer face a esse desafio.

Internamente sentia-se a necessidade de definir regras que garantissem uma melhoria da organização interna, do funcionamento e da própria comunicação. Esta necessidade era sentida não só ao nível dos órgãos de gestão, como também pelos docentes, pessoal não docente, auditor interno e alunos, como podemos constatar nas entrevistas realizadas:

Órgãos de gestão:

(...) sentíamos que era uma forma de poder melhorar determinado tipo de circuitos na instituição e por via dessa melhoria tornar a Escola mais eficiente. É uma forma de rentabilizar os recursos humanos de que dispúnhamos e não nos podemos esquecer que era uma Escola pequenina e portanto acreditámos na altura que por via da certificação da qualidade poderíamos rentabilizar todos os processos, podíamos tomar medidas correctivas daquilo que faríamos menos bem na altura e portanto, digamos que o processo de certificação da qualidade foi visto por todos nós como uma possibilidade de, de facto, melhorar não apenas os processos que estão envolvidos normalmente com a certificação, mas todo o funcionamento da Escola e com base nisso, podemos torná-la mais eficiente e por consequência melhorar o seu desempenho a nível da formação dos alunos (...) (E3);

Docentes:

Um SGQ por um lado facilita a dinâmica organizacional (...) (E8);

Pessoal Não Docente:

(...) melhorar o sistema de organização da própria Escola (...), uma melhor comunicação entre os sectores da Escola ..., de modo que foram esses os principais objectivos da implementação de um SGQ na ESEnfDAG (E10);

(...) melhor estratégia para atingir níveis mais elevados, tanto na organização da instituição, como na formação ministrada (E12);

A Ex. ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ para melhorar a organização interna, definir responsabilidades através de uma melhoria contínua, para desta forma conseguir uma gestão mais eficaz, uma normalização de procedimentos. (E15);

A certificação é consequência de sentirmos que a Escola precisava de ser organizada (...) (E12).

Auditor Interno:

Portanto, eu penso que houve aqui claramente uma orientação de melhoria, de organização de médio prazo, que foi possível verificar inclusive no momento da certificação mas que com a continuação do tempo iria ser mais visível ainda (E17).

Aluna:

Também acho que era para rever a estrutura da Escola e uma vez que se adivinhava a fusão, serviu também para ficar com tudo melhor organizado, acho que foi mais a nível de revisão interna e a partir daí consequentemente obter a certificação, mas o objectivo era mesmo uma revisão estrutural da Escola (E18).

Neste sentido, as directrizes emanadas pela ISO 9001:2000 surgiram como resposta a um desejo de melhorar a organização, na medida em que proporcionam um conjunto de orientações relativamente à implementação de acções correctivas, documentação e registo das actividades e medição e avaliação dos resultados.

Em relação à motivação para a implementação do SGQ, parece ter existido um forte sentimento da necessidade de melhorar a estrutura, organização e comunicação na instituição, uma vez que mais de metade dos entrevistados referiram esse desejo. Assim, esta motivação sobrepôs-se à motivação de exigências externas como podemos confirmar pelas palavras proferidas por um dos entrevistados (E1). Na realidade, a grande motivação para a implementação foi a percepção de que o SGQ propiciaria uma melhoria na gestão, na definição dos processos, na estruturação, na organização e na própria comunicação interna. Importa destacar que, de uma maneira geral, os entrevistados apontam para o facto de que a certificação não foi um objectivo em si, mas sim a

consequência de uma necessidade de reformular a estrutura, a organização, os processos e a comunicação interna. Parece ser um aspecto positivo, uma vez que embora houvesse algum tipo de exigências externas no que concerne à certificação, esta motivação não prevaleceu como um fim, mas apenas como uma motivação secundária, como podemos compreender das palavras de um dos entrevistados:

Depois da estabilização do SGQ, pensámos nós: porque não avançar para a certificação? A certificação é importante, não vale a pena negá-lo. O que não significa trabalhar para a certificação. Entretanto, outro facto que merece ser mencionado. A Escola teve a oportunidade de iniciar uma participação num mestrado europeu. A meio desse mestrado foi necessário escolher o “core group” desse mestrado e ficou bem definido que só as instituições que estivessem certificadas é que podiam fazer parte desse grupo. A ESEnfDAG já estava num processo adiantado e foi aceite. Portanto, isso foi também uma motivação extra para apostar na certificação. Mas esta linha de pensamento contribuiu para que não se instalasse uma cultura de “obrigatoriedade”, isto é, uma imposição de se implementar requisitos normativos, por exigência de terceiros (E1).

A informação recolhida nas entrevistas sustenta o que foi referido na revisão da literatura: de nada serve uma certificação baseada num cumprimento mínimo da norma, considerando que isso, por si só, não garante a excelência nem a optimização dos resultados da actividade. Esta ideia é apoiada por Domingues (2003 apud Carapeto et al., 2006). Todo o trabalho envolvido vai para além da atribuição de um certificado, representa o esforço de toda uma equipa em implementar um SGQ, em consonância com os requisitos da norma.

Neste sentido, nas entrevistas realizadas detectamos que a motivação para a implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, passava também por uma mudança na cultura organizacional da instituição, onde valores como a inovação, a imagem, a visibilidade, um forte sentimento de orgulho e a necessidade de se diferenciar de outras instituições similares ao tentarem ser os primeiros a implementar um SGQ estão bem patentes, não apenas nas palavras de alguns elementos dos órgãos de gestão, mas também a nível de pessoal docente e não docente:

*(...) quis que a ESEnfDAG fosse a **pioneira** no panorama do ensino da enfermagem (E2);*

Foi a primeira Escola pública a seguir esse caminho (E3);

(...) a nível socio-económico e até político, nós sabemos que hoje em dia é um grande prestígio, a gente até passa por aí nos hospitais nomeadamente os privados e fazem grandes manchetes. (...) Há um certo prestígio, enquanto instituição, uma Escola que era pública e ser a primeira Escola superior de enfermagem a ser

certificada. Tudo isso tem o seu peso, mas eu penso que mais do que isso, foi a mudança na própria organização que houve em termos internos, a nível institucional, (...). Foi a primeira Escola superior de enfermagem a obter a certificação e nós tivemos bastante orgulho (E4).

V.2.1.3. Avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas

Nos últimos anos, o sector público, no qual se incluem as instituições de ensino superior público, tem enfrentado enormes desafios, incluindo a renovação, a inovação e a modernização dos seus serviços, bem como o desejo de fazer mais e melhor e de demonstrar um bom desempenho dos seus funcionários.

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP integra em si a avaliação individual dos trabalhadores, a avaliação dos dirigentes e a avaliação de serviços e organismos. Este sistema promove o mérito e os melhores desempenhos, tenta motivar os colaboradores através da qualificação de serviços e organismos instituindo uma filosofia assente em critérios que visam a melhoria contínua. Um dos seus objectivos é criar uma cultura de responsabilidade através de uma avaliação clara e rigorosa dos objectivos, através da aplicação de um modelo flexível que tem em conta a adaptação às especificidades próprias das instituições públicas, corpos e carreiras especiais. Desta forma, o SIADAP é um sistema de avaliação compatível com um SGQ implementado de acordo com a norma NP EN 15001:2000.

O SIADAP é um sistema de avaliação por objectivos. A certificação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 implica, também, a definição de objectivos, que obrigatoriamente devem ser convergentes com os objectivos da própria instituição.

No nosso estudo de caso foi possível apurar esta evidência, considerando que uma outra motivação para a implementação de um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 foi o facto de que este poderia constituir um contributo importante para a aplicação do SIADAP, conforme pudemos constatar no decurso das entrevistas, como a seguir relatamos:

Além disso, poderia ser um elemento positivo, mas não o principal e único, na avaliação do pessoal, que é o SIADAP (E2).

E então, nessa altura, nós decidimos investir num SGQ que não era um SGQ tal como ele estava preconizado na 9001, somente, mas era um sistema que integrava também a vertente da avaliação, já agora, prevendo também a integração do próprio SIADAP (E1).

Nas palavras proferidas denota-se claramente que não há uma intenção do mero cumprimento da norma, isto é, “cumprir por cumprir”. A opção de aplicar a norma NP EN ISO 9001:2000, serviu de apoio e orientação, mas há um nítido entendimento que o sucesso implica todo um esforço e trabalho que vai para além do simples cumprimento dos requisitos da norma.

Uma das vantagens da certificação apontadas no quadro teórico de referência é a de clarificação de papéis e responsabilidades. Pensa-se que o desenvolvimento de um SGQ, vocacionado para a melhoria contínua da qualidade, tendo como referência a norma NP EN ISO 9001:2000 poderá constituir uma boa ferramenta para qualquer instituição de ensino superior. As instituições devem optar por SGQ que integrem de forma articulada uma vertente de garantia da qualidade e uma vertente de auto-avaliação, consubstanciando assim a articulação entre ambas.

A norma NP EN ISO 9001:2000 requer também competência dos funcionários que executam actividades que afectam a qualidade do serviço prestado pela instituição. O conceito de competência é aqui entendido como a capacidade que o funcionário tem para desenvolver e aplicar conhecimentos, aptidões e atitudes no desempenho do trabalho e na resolução de problemas, de forma a criar resultados para a instituição.

Para que a competência possa ser avaliada a norma propõe uma análise às habilitações literárias, à experiência profissional, às aptidões e à formação profissional.

Outro requisito da norma NP EN ISO 9001:2000 aponta para que a organização deva fornecer e promover formação aos seus funcionários, para que estes possam manter as suas competências actualizadas ao longo do tempo. Ora, a avaliação no âmbito do SIADAP prevê a identificação de deficiências no desempenho do trabalho que prejudicam e impedem alcançar os padrões de qualidade estabelecidos pela organização. A avaliação de desempenho pode ter como critérios os seguintes parâmetros: conhecimento da função, atitude ou iniciativa, qualidade do trabalho, produtividade, assiduidade, pontualidade, trabalho em equipa (objectivos partilhados) e o cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho. A identificação de deficiências implica o levantamento de necessidades de formação, ou seja, após a identificação das deficiências, a instituição deve proceder à elaboração de um plano de acções de formação de forma a colmatar essas deficiências.

Este tipo de motivações está bem patente nos dados fornecidos nas entrevistas de um dos elementos pertencente aos órgãos de gestão e do Auditor Interno:

Um outro objectivo que eu acho que era essencial era cada vez mais, responsabilizar as pessoas, e portanto, existiam determinadas normas e determinadas regras que tinham que ser obrigatoriamente feitas e preenchidas e isso implicava uma maior responsabilidade das pessoas, (...) o que levava também a um terceiro objectivo, que eu acho também, que era a competência, porque as pessoas quanto mais responsáveis forem e mais eficazes no seu trabalho, certamente que também vão desenvolver uma maior competência e portanto, penso que essencialmente, a norma e a certificação vai funcionar nesses 3 grandes aspectos (...) (E5);

Penso que fundamentalmente derivado da vontade expressa do Gestor da Qualidade de querer melhorar ou de alguma forma sistematizar as competências que

a Escola já tinha. A Escola era uma instituição reconhecida em termos internacionais por aquilo que fazia, mas contudo, estas mudanças que estão subjacentes ao ensino superior, nomeadamente através do protocolo de Bolonha, entendem que através de uma gestão pela qualidade, nomeadamente através da norma ISO 9001, poderiam melhorar essas competências internas mas também obter no fundo esse reconhecimento externo como uma mais-valia para o próprio ensino da Escola (E17).

V.2.1.4. Satisfação dos clientes

Nos últimos anos, tem-se verificado uma proliferação de cursos e de instituições de ensino superior, embora se assista simultaneamente a um decréscimo do número de estudantes. Desta forma, as instituições de ensino superior sentem que é cada vez mais importante possuírem uma oferta formativa de qualidade, reconhecida pelos seus alunos e pelos potenciais alunos, ou seja, os seus principais clientes, considerando que a qualidade do ensino que a instituição ministra, constitui-se como um factor determinante na selecção e distinção das instituições de ensino superior. Na actual conjuntura global, não é suficiente ter docentes com um elevado grau de qualificação e cursos com consistência científica, é um imperativo que sejam os alunos a reconhecer esses atributos e essa qualidade.

Uma das dificuldades das instituições de ensino superior é precisamente a fidelização dos seus clientes à instituição, inclusivé ao curso que frequentam. Podemos apontar algumas razões, para que tal aconteça, nomeadamente, o facto de se verificar que alguns alunos ingressam nos cursos com a perspectiva de uma transferência futura para outra instituição. Existem ainda outros que acabam por mudar porque os cursos frequentados não correspondem às suas expectativas iniciais de formação superior. Aliado a estes motivos, podemos ainda acrescentar as deficiências de natureza interna, como por exemplo, uma má comunicação derivada de uma débil organização dos serviços administrativos.

Os alunos são a razão de ser de qualquer instituição de ensino superior, seja ela do sector público ou privado. A fidelização dos clientes passa pelo fornecimento de um serviço que satisfaça as suas expectativas e necessidades. Como vimos anteriormente, na revisão à literatura, a ISO 9001:2000 apresenta um modelo para de uma forma sistematizada gerir os processos relacionados com o cliente em função dos requisitos dos mesmos. Os processos relacionados com o cliente são os que tratam directamente com o próprio cliente, sendo o ensino/aprendizagem o processo mais importante no caso das instituições de ensino superior, uma vez que há uma estreita relação com os clientes. Esta motivação, sustentada na necessidade de prestar um melhor serviço, é evidenciada nas entrevistas:

(...) eu penso que não só a certificação, mas também poder dar melhor aos alunos e mesmo ao pessoal que trabalha dentro da própria Escola (E6);

(...) numa óptica de satisfação das necessidades dos clientes, tanto a nível interno, os clientes da biblioteca, docentes, funcionários, quanto a nível externo, os alunos, pessoas que podiam aceder à biblioteca e nesse sentido foram criados, foram sistematizadas normas e procedimentos para que o atendimento fosse normalizado numa óptica da qualidade, mas também individualizado numa óptica do que o cliente necessitava. ... Uma nova forma centrada no cliente, no utilizador, ou no aluno, nos utentes... nesse sentido fazia sentido certificarmo-nos por um processo que já estávamos a tentar implementar (E16);

É claro que a norma ISO 9001, tem por base não só a melhoria dos processos mas a satisfação dos clientes, neste caso a satisfação dos alunos. Se potenciarmos uma melhor satisfação dos alunos no sentido em que eles ficam mais satisfeitos com o ensino não só no momento em que estão a aprender mas também a posteriori, isso vai beneficiar a Escola e no fundo vai trazer ferramentas para a melhoria dos próprios conteúdos (E17).

V.2.1.5. Melhoria na comunicação interna

Uma outra motivação que influenciou a tomada de decisão para a implementação de um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 foi precisamente a melhoria na comunicação interna:

(...) facilitar a comunicação, eu acho que fundamentalmente foram as razões que levaram a isso, porque havia conflitos anteriormente, na questão de não se saber se se tinha enviado um documento, qual era o documento e penso que foi nesse sentido, para resolver estas situações de má comunicação entre as pessoas na organização, que se estabeleceu o SGQ (E10).

V.2.2. Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000

Na revisão à literatura e de acordo com Dale et al., (1995), referimos que o protótipo delimitado pela ISO pode ser aplicado a diversos ambientes organizacionais, sendo possível que cada organização desenvolva o seu SGQ específico, no âmbito das suas especificidades e características.

Assim, tentámos estudar como foi possível implementar um SGQ e adaptar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000 à organização em estudo e principalmente entender como foi possível conciliar essa aplicação com a autonomia científica e pedagógica, factores de enorme destaque nas instituições de ensino superior.

Da análise às entrevistas resulta que a implementação obedeceu a uma estratégia bem definida e delimitada, que se pode resumir através das seguintes premissas: contratação de um serviço externa, diagnóstico organizacional, planeamento, envolvimento da comunidade escolar (através

da divulgação, sensibilização e formação) concepção e desenvolvimento do processo de implementação, implementação e auditorias internas conforme evidenciado na entrevista ao Auditor Interno:

Fundamentalmente a metodologia de trabalho seguiu aquilo que é a metodologia estabelecida na norma ISO 9001:2000. Foi estabelecido um planeamento de trabalho que teve mais ou menos a duração de um ano, apesar de ter sido submetido a alguns ajustes ao longo do projecto. Esse planeamento que se propunha a uma intervenção inicial de divulgação do projecto, mobilização das pessoas para a qualidade, uma formação inicial para a equipa de gestão do projecto, uma formação mais concentrada nestas temáticas e uma formação mais de sensibilização geral para todas as pessoas envolvidas, esteve suportada num diagnóstico às actividades de Escola, onde foram identificadas as principais diferenças ou ausências de cumprimento relativamente ao referencial normativo e, com base nesse diagnóstico, foram no fundo estabelecidas as acções iniciais de planeamento, concepção através de reuniões periódicas, de revisão da documentação, discussão com as pessoas sobre as metodologias que estavam a ser elaboradas, implementação, auditoria, (...) Destacaria, então, o planeamento e diagnóstico inicial, a implementação das acções de acordo com o planeamento, momentos de verificação ou o cheque previsto na metodologia PVCA e momentos de acção, lançamento de acções de melhoria com base nas conclusões nesses elementos de verificação (E17).

V.2.2.1. Contratação de serviço externo

A norma NP EN ISO 9001:2000 apenas indica o que uma organização deve fazer para implementar um SGQ. Não descreve qualquer tipo de metodologia relativamente aos procedimentos que as organizações devem adoptar para cumprir com os seus requisitos. Desta forma, cabe a cada organização desenvolver mecanismos internos que propiciem a prática adequada e sistemática das exigências da norma. Cada organização deve transformar esses requisitos em metodologias e mecanismos adaptáveis aos seus contextos, ou seja, perfeitamente exequíveis.

A ESEnfDAG adoptou como estratégia de implementação a contratação de uma empresa de consultadoria para a apoiar na definição dessas metodologias e mecanismos, conforme explica (E7):

Entretanto contrataram uma empresa para fazer a assessoria para o diagnóstico e para a implementação do SGQ (E7).

V.2.2.2. Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional consistiu num levantamento das actividades e processos desenvolvidos na instituição. Foram analisados os pontos fortes e os pontos a melhorar de modo a garantir o cumprimento da legislação em vigor e assegurar a conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000. Procedeu-se ao reconhecimento das instalações físicas e à recolha de elementos associados ao funcionamento e organização dos serviços da instituição. Alguns exemplos dos elementos identificados e recolhidos são:

- Documentação utilizada;
- Organização interna;
- Metodologias de trabalho;
- Processos de controlo existentes;
- Procedimentos;
- Funções e responsabilidades dos colaboradores;
- Formação dos colaboradores;
- Gestão de recursos humanos e dos materiais;
- Equipamento, respectivo controlo e manuais de utilização;
- Relatórios externos;
- Grau de cumprimento relativamente a disposições legais e Regulamentares aplicáveis.

Os resultados do Diagnóstico foram analisados conjuntamente pela empresa de consultadoria e pelos responsáveis da instituição, com vista à definição das linhas de acção iniciais no Planeamento e Concepção do SGQ, conforme referido na entrevista de (E17):

(...) esteve suportada num diagnóstico às actividades de Escola onde foram identificadas as principais diferenças ou ausências de cumprimento relativamente ao referencial normativo, e com base nesse diagnóstico, foram no fundo estabelecidas as acções iniciais de planeamento, concepção (...) (E1).

V.2.2.3. Planeamento

O planeamento do SGQ numa instituição deve ser concebido através do desenvolvimento de um Plano de Trabalho ou Acção, com base nos resultados do diagnóstico e na identificação das actividades a desenvolver no âmbito do projecto. O Plano de Acção deve apresentar a seguinte estrutura:

- Descrição detalhada das actividades (etapas) e tipologia das tarefas a desenvolver;
- Identificação da duração das actividades, dos responsáveis, recursos necessários e prazos de execução;

- Identificação permanente do estado de desenvolvimento do projecto, através dos registos periódicos de monitorização, em intervalos previamente definidos e conforme os objectivos determinados;
- Plano de acções/soluções visando a correcção das não conformidades legais e restantes detectadas no diagnóstico;
- Verificação e acções correctivas.

A entrevista realizada a (E3) destaca esse planeamento:

Identificámos as necessidades que tínhamos para poder ver a Escola certificada e o nosso plano de acção pressupunha que pudéssemos atingir cada uma daquelas etapas. Solicitámos a cada funcionário na sua função, o que é que ele poderia fazer para adequar essa mesma função aos procedimentos que era suposto adoptar em termos da certificação da qualidade (E3).

V.2.2.4. Envolvimento da comunidade escolar

Na fase inicial de planeamento do SGQ é estabelecido um plano de formação, contendo acções de formação específicas a serem realizadas ao longo do processo de implementação do SGQ na instituição, de acordo com as necessidades de formação evidenciadas pelos funcionários, de forma a atingir os seguintes objectivos:

- Definir e divulgar os Objectivos do Projecto, obtendo, por parte de todos os profissionais, o compromisso em função dos princípios da Gestão da Qualidade – Acção de informação e sensibilização;
- Dotar os recursos humanos das técnicas e métodos adequados ao desempenho eficiente das suas actividades, com base num modelo organizacional decorrente das orientações da Norma ISO 9001.

O processo de mudança inerente à implementação do SGQ através da componente formativa permite envolver os diversos profissionais na concepção do modelo organizacional mais adequado à instituição. Pretende-se, desta forma, garantir uma gestão eficaz na organização interna da instituição, através da valorização das competências dos seus recursos humanos, de forma a obter o consequente reconhecimento da qualidade das actividades, produtos e serviços prestados.

As acções de formação recorreram à metodologia Formação-Acção, caracterizando-se por acções de curta duração, de modo a evitar perturbações no ritmo de trabalho dos funcionários, privilegiando os métodos activos, no sentido de facilitar a aquisição de conhecimentos pelos colaboradores, através do seu envolvimento sócio-cognitivo, reflexão e resolução de situações-problema.

O factor com maior destaque e mais vezes referido nas entrevistas realizadas (8 dos 18 entrevistados) foi o da envolvência das pessoas através da realização de reuniões e formação, como se pode constatar:

Houve dois aspectos importantes nesse processo. Um ligado ao grupo que vinha fazer a certificação e a aplicação (a SINASE), portanto, todo o trabalho que foi feito com esse grupo, com reuniões explicativas e informativas de como iria correr o processo, dando-nos também sempre a entender a importância e o caminho para a certificação e depois houve paralelamente, obviamente, uma série de reuniões em que membros internos da Escola, portanto, já na Escola, faziam reuniões, no sentido de sensibilizar e divulgar o projecto (E4);

A implementação do SGQ, iniciou-se na comunidade escolar através de reuniões de divulgação que explicavam a importância da qualidade. O processo de implementação envolveu praticamente todos os docentes e os não docentes (...) (E12);

Eu tratei mais da parte dos alunos e lembro-me que na altura foi pedido pelo Conselho Directivo aos alunos para terem uma reunião. Houve uma RGA (Reunião Geral de Alunos) com a Associação de Estudantes para apontarmos tudo que achávamos que era necessário melhorar, mas também o que era necessário manter. Depois todos esses pontos da nossa parte foram analisados com o Conselho Directivo mas na presença das pessoas afectas ao SGQ. (...) tivemos uma reunião com a empresa que deu apoio, e houve muitos pontos que antes da certificação foram corrigidos pela Escola (E18).

V.2.2.5. Concepção e desenvolvimento do processo de implementação

A concepção e desenvolvimento do processo de implementação do SGQ decorre da definição do modelo de gestão e respectiva estrutura documental de suporte à realização e gestão das diversas actividades na instituição, tendo como suporte a seguinte metodologia:

Abordagem por Processos:

- Definição da metodologia: processos nucleares, de gestão e de suporte;
- Concepção, desenvolvimento e validação dos processos;
- Concepção da matriz de processos;
- Mapeamento e descrição dos processos e respectivas interacções;
- Definição dos meios de controlo e indicadores de desempenho dos processos;
- Definição dos objectivos associados a cada um dos processos.

Concepção e desenvolvimento da estrutura documental:

- Definição da estrutura do Sistema de Gestão;

- Definição de Política da Qualidade;
- Definição da estrutura funcional: funções, responsabilidades e competências;
- Desenvolvimento de procedimentos gerais, específicos e instruções em função dos princípios instituídos e da legislação;
- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Desenvolvimento e controlo dos registos;
- Garantia de cumprimento da legislação através de metodologias sistematizadas e controladas na gestão corrente da Escola.

O desenvolvimento de um SGQ, de acordo com a Norma ISO 9001:2000, pressupõe a integração de uma dinâmica de gestão segundo a abordagem por processos, ou seja, a descrição de uma actividade ou conjunto de actividades que utilizam recursos para transformar entradas em saídas.

O objectivo da abordagem por processos é assegurar o funcionamento eficaz da instituição, identificando e criando ferramentas de gestão para os diversos processos que se relacionam e interagem entre si, tendo presente em cada actividade o princípio da Melhoria Contínua.

A abordagem por processos proposta pelo referencial normativo sugere a identificação dos processos associados às actividades da instituição e a definição de uma estrutura que evidencie a interacção entre eles.

A metodologia acima descrita é evidenciada em algumas das entrevistas:

Logo de início começamos a desenvolver o sistema de documentação. O sistema tinha que ter princípios, regras, regulamentos, protocolos, notas de evolução, registos de monitorização. Não podia ser um conjunto de documentos, mas sim um conjunto de informação com sentido. Depois de definido o sistema, definiram-se responsabilidades e o processo começou formalmente (E1);

(...) foram definidos processos de informação, foram definidas normas de procedimento, no sentido de, precisamente, promover e facilitar toda a dinâmica de trabalho (E8);

Foram criados procedimentos para normalizar as relações entre os sectores (E11).

V.2.2.6. Implementação

A fase de Implementação decorreu em simultâneo com a Concepção e Desenvolvimento, mediante a seguinte metodologia:

- Implementação da estrutura documental estabelecida;
- Verificação e controlo dos registos;
- Controlo dos processos e práticas;
- Revisão do sistema documental e eventual adequação;

- Identificação de oportunidades de melhoria.

Ao longo da implementação do projecto foram realizadas auditorias de revisão por parte do Auditor Coordenador (elemento pertencente à equipa da SINASE, empresa contratada para prestar serviços na área de consultadoria), visando a conformidade do Sistema Documental com as práticas desenvolvidas e requisitos normativos, assim como a detecção de eventuais oportunidades de melhoria.

V.2.2.7. Auditorias internas

Ao longo da implementação do projecto foram realizadas auditorias de revisão por parte do Auditor Coordenador do Projecto, visando a conformidade do sistema documental com as práticas desenvolvidas e requisitos normativos, bem como a detecção de eventuais oportunidades de melhoria.

Na fase de planeamento do processo de Auditoria foi elaborado o programa anual de Auditorias Internas de acordo com as necessidades chave da Escola, estabelecendo-se prazos, objectivos, metodologia e Equipas Auditoras, assegurando ainda a componente de avaliação após o decorrer de cada Auditoria.

Durante a fase final de implementação do projecto foi realizada uma Auditoria Interna aos sectores envolvidos no projecto de certificação, por parte de uma Equipa Auditora independente do processo de implementação, constituída por Auditores devidamente qualificados e com experiência em Auditorias a SGQ em Serviços de Saúde. Avaliou-se o grau de desempenho do Sistema implementado, de acordo com a seguinte metodologia decorrente das orientações da Norma NP EN ISO 19011 – Linhas de Orientação para Auditorias (Qualidade e Ambiente):

- Preparação da Auditoria por parte da Equipa Auditora através da análise da documentação do Sistema;
- Elaboração do Plano da Auditoria.

Realização da Auditoria, de acordo com a seguinte metodologia:

- Reunião inicial de apresentação dos intervenientes, análise dos objectivos e plano de auditoria.

Realização da Auditoria nos locais de trabalho onde se desenvolvem as diversas actividades, através de:

- Entrevistas aos diversos funcionários no âmbito da descrição dos modos de proceder;
- Verificação documental de registos de controlo e monitorização, procedimentos, relatórios de informação e actividades organizacionais existentes;
- Verificação da operacionalidade dos equipamentos e infra-estruturas, documentos e registos associados;

- Reunião final de análise ao desenvolvimento da Auditoria.

A análise do relatório de Auditoria Interna permitiu a elaboração e consequente implementação dos planos de correcções e melhorias, preparando a Escola para a Auditoria de Concessão da Certificação.

Após realização do processo de Auditoria Interna e depois de implementadas as acções de melhoria, a Escola encontrava-se em condições de se submeter à avaliação externa e independente, pela Entidade Certificadora seleccionada.

V.2.3. Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 e a autonomia científica e pedagógica

A ESEnfDAG foi certificada em todas as áreas do seu domínio, sendo por isso, a primeira instituição da sua área a obter este tipo de certificação. Da pesquisa feita anteriormente às instituições de ensino superior certificadas, detectou-se também que as que se encontram certificadas obtiveram essa certificação praticamente apenas para os serviços administrativos, embora, exista pelo menos uma dessas instituições a trabalhar no sentido de obter uma certificação que englobe todas as unidades orgânicas, incluindo a área pedagógica e científica, a Universidade de Coimbra.

A problemática que pretendemos decifrar prende-se com a questão de saber como foi possível conciliar a aplicação da norma ISO NP EN 9001:2000 com a autonomia científica e pedagógica da Escola.

A autonomia pedagógica e científica é considerada como um factor essencial caracterizador da natureza das instituições de ensino superior. Esta autonomia exerce-se principalmente com base nos seguintes princípios (Costa, 2007):

1. A liberdade de ensinar e de aprender;
2. A liberdade individual dos professores de ensinar exclusivamente segundo a sua consciência, mas respeitando os valores de independência, rigor intelectual e as convicções pessoais dos estudantes;
3. A não confessionalidade e o respeito pelo pluralismo de opiniões, desde que não ofendam os valores essenciais da civilização.

No que concerne à autonomia pedagógica destaca-se ainda o seguinte:

- a) As propostas de criação de cursos são da iniciativa das instituições de ensino superior, embora careçam de acreditação pelo órgão nacional de regulação;
- b) As propostas de oferta educativa são sujeitas aos quadros nacionais de qualificações, definidas nos termos de lei específica;

- c) Após aprovação dos quadros gerais de cada programa, a respectiva organização pedagógica, os planos de estudos e afectação de recursos, e as suas alterações, são exclusivamente da competência das instituições, desde que a estrutura curricular previamente aprovada se mantenha.

Quanto à autonomia científica importa referir que sem prejuízo da liberdade individual da apresentação a financiamento externo de projectos de investigação, as instituições de ensino superior estabelecem autonomamente as suas prioridades de investigação, devendo equilibrar a importância dessas prioridades em termos de relação com o meio e de suporte da qualidade do ensino.

Nas entrevistas realizadas, esta questão foi principalmente focada com os docentes e com os membros dos órgãos de gestão. A ideia transmitida pelos entrevistados foi a de que apesar da norma NP EN ISO 9001:2000 impor um conjunto de requisitos obrigatórios, é perfeitamente possível conciliá-la no domínio científico-pedagógico, sem qualquer tipo de ameaça à democracia interna e à sua autonomia.

V.2.3.1. Forte liderança e envolvimento das pessoas

Como já referido na revisão à literatura, um dos pressupostos para a implementação com sucesso de um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 é a adesão dos responsáveis máximos da instituição. A norma atribui responsabilidades acrescidas à gestão de topo, considerando-a como catalisadora do processo, uma vez que é da sua competência a definição da visão e da estratégia para todos os níveis da organização.

Salientamos o facto de que a equipa da qualidade, para além do Conselho Directivo, englobava também elementos da direcção científica e pedagógica, bem como os coordenadores dos diversos departamentos. Estas lideranças não só possuíam maior facilidade para providenciar os recursos necessários, como também apresentavam mais aptidão para exercitar o seu poder persuasivo de forma a implicar todos os colaboradores no SGQ. Assim, foi ainda destacado a importância da compreensão e do envolvimento de todos os colaboradores no processo.

Dos dez docentes entrevistados, dos quais seis tinham cargos directivos, todos referiram a importância destes factos. Gostaríamos de destacar algumas dessas entrevistas, incluindo a do auditor ao qual também foi colocada esta questão:

Tentámos compatibilizar as lideranças do SGQ com as que derivam da estrutura organizacional. Ao definirmos o SGQ identificámos uma série de responsáveis – o Gestor da Qualidade, o Director da Qualidade, o Grupo da Qualidade, uma série de lugares que envolviam pessoas que tinham responsabilidades na instituição. Tudo direccionado para as mesmas metas. Os dois órgãos com mais poder na instituição,

o directivo e o científico, estavam em consonância e ao haver uma consonância não foi difícil conquistar as pessoas para o projecto da qualidade (E1).

A norma não colide nem com a autonomia pedagógica e científica nem tão pouco pôs em causa a democracia interna. Em cada sector de trabalho da Escola, quer administrativo quer auxiliar e pedagógico, as pessoas foram envolvidas através de várias reuniões com os responsáveis pela implementação do sistema. (...) De importância foi a designação do Conselho Directivo, do Gestor da Qualidade, do Director e Director Adjunto da Qualidade, além dos responsáveis da qualidade e da comissão de avaliação da qualidade (E2).

Pelo facto de termos solicitado a cada um dos sectores envolvidos no processo que dessem os pareceres e que adoptassem para cada um dos seus sectores aquilo que era mais adequado. Por exemplo, no que diz respeito ao Conselho Científico, alguns dos procedimentos adoptados vieram até a ajudar na implementação de normas que a legislação obriga. Por exemplo, o circuito da entrega de um teste para exame. É muito bom para o Conselho Científico e para o Conselho Pedagógico, que esteja perfeitamente clarificado o que é que deve ser feito, o que é que deve acompanhar a prova, com quantos dias de antecedência deve ser entregue, a quem é que deve ser entregue, onde é que ele deve ficar depois de estar fotocopiado, o que é que deve ser junto à prova para entregar ao aluno e antes ao professor, portanto, tudo isso, foi possível clarificar para cada um dos procedimentos e portanto, não senti nomeadamente do Conselho Científico que tivesse havido nenhum passo que tivesse entrado em conflito com a autonomia do Conselho Científico (E3).

Claramente que não coloca a autonomia em causa. (...). Veja o seguinte, se o Conselho Científico tiver regras para definir conteúdos programáticos ou o Conselho Pedagógico tiver regras para definir metodologias formativas e se os seus membros participarem nessas regras tendo em conta que essas regras servem os alunos, servem os familiares dos alunos, servem a nossa sociedade porque desenvolvem melhores profissionais, servem o meio onde se inserem, portanto, se são regras que estão estudadas desta forma, tudo aquilo que eles forem fazer vai potenciar o sucesso colectivo. Ninguém lhes está a colocar qualquer constrangimento. (...) penso que minimamente é posta em causa a competência pedagógica ou científica dos respectivos conselhos. O que dizemos é que eles são parte importante de todo este processo e que queremos trabalhar em equipa, todos (...). Qualquer professor que desmistifique isso só vai contribuir para a melhoria da organização e dos métodos de trabalho que lá são executados (E17).

V.2.3.2. Formalização da avaliação e responsabilização dos docentes

Das entrevistas realizadas aos docentes, foi apontado que a implementação do SGQ contribuiu para a formalização da avaliação e da responsabilização dos docentes. A norma NP EN ISO 9001:2000 determina o desenvolvimento de práticas de avaliação de desempenho permitindo, assim, quantificar a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real. O processo de avaliação responsabiliza os colaboradores pelos resultados do seu desempenho individual.

Nós temos liberdade, mas liberdade com responsabilidade, dentro da sala de aula. E nomeadamente, acreditação e avaliação andam quase de mão dada. Estamos a falar de qualidade e estamos a falar de uma acreditação, automaticamente vamos ter uma avaliação. Essa avaliação, penso que foi um dos factores que por vezes se calhar foi um pouco incomodativo para alguns docentes, que também por vezes não estão tão habituados a ser avaliados. Havia realmente aquela avaliação em que nós fazíamos um relatório descritivo das nossas actividades, que normalmente começa por ser trienal, depois passa para de cinco em cinco anos, mas é algo que era muito descritivo das nossas actividades, era algo muito caseiro, era constituído um júri que também era da própria casa a nível interno e que normalmente era sempre aprovado e estava feita a nossa própria avaliação (E3).

V.2.3.3. Oportunidade de melhoria interna da organização

A implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 representou para os docentes entrevistados uma oportunidade de melhoria interna da organização, não sentindo de forma alguma a sua autonomia pedagógica e científica ameaçada. Há um sentimento unânime de ganho e não de perda. Os entrevistados referem que a normalização contribuiu para uma melhoria dos processos pedagógicos e científicos. No que concerne à organização da documentação notou-se um ganho significativo. Estes factos são referidos por quatro dos docentes entrevistados:

Eu penso que essencialmente a certificação exigiu na altura da parte dos docentes, terem esta consciencialização. Que tinha de haver documentos escritos, tinha que haver os tais procedimentos, nós tínhamos que saber como é que era feita a avaliação de uma unidade curricular, quais eram os seus objectivos, qual era a sua metodologia de ensino, qual era o seu modelo em termos de ensino e aprendizagem, como é que era feita essa avaliação, e isso tinha que estar tudo bem documentado, porque para cada unidade curricular tinham que existir documentos para isso, nomeadamente, nós em termos de pedagógico, tínhamos essa documentação. (...) Com a certificação tivemos exactamente que organizar tudo, (...). Isto foi fundamental para obrigar os próprios docentes a se organizarem, na sua própria estrutura, na forma como ensinavam, mesmo na sala de aula. Não é fazer as

coisas, é nós sabermos que estamos a fazer as coisas, mas estamos a fazer as coisas com responsabilidade, que alguém depois vai verificar, não se trata de inspeccionar, mas vai ver o nosso trabalho e claro que depois ficamos todos contentes quando se verifica que as coisas estão organizadas e devidamente fundamentadas (E3).

Não houve problema em relação a isso. Os docentes continuaram a poder fazer as coisas da forma que faziam adaptando só e adequando às normas que existiam, e não foi difícil (E5).

Eu não vejo nem vi qualquer incompatibilidade na implementação da ISO 9001. Pelo contrário, penso que não há qualquer perda de autonomia científica, penso que há uma complementaridade no sentido de que há uma agilização de processos, mas sem pôr em causa qualquer aspecto de autonomia científica que é absolutamente necessário a uma instituição do ensino superior (E8).

Pessoalmente nunca senti nada em termos da aplicação da norma, ficar sem autonomia pedagógica e científica, de forma nenhuma, porque eu considero que aquilo que foi instituído na Escola teve a ver com procedimentos no fundo, com a possibilidade de facilitar até e evitar os tais conflitos entre as pessoas. Portanto em termos pedagógicos, em termos científicos, não senti absolutamente nada, não senti que me fosse retirada qualquer autonomia (E10).

V.2.4. Dificuldades sentidas na implementação do SGQ

Quanto a esta categoria, as dificuldades sentidas foram analisadas a vários níveis e divididas em quatro subcategorias: a resistência inicial à mudança, burocracia, a adequação dos termos da norma e os constrangimentos temporais e legislativos.

V.2.4.1. Resistência à mudança

As mudanças operadas no seio de uma instituição surgem normalmente para suprir uma necessidade, seja a adopção de uma nova metodologia de trabalho, de uma nova tecnologia ou de um novo tipo de comportamento. Na maioria das vezes, essa mudança, não é do agrado dos funcionários envolvidos uma vez que existe sempre uma sensação de que o seu espaço na organização está ameaçado, o que provoca consequentemente a resistência à mudança.

O SGQ surge como uma alternativa para a melhoria do processo “produtivo”, neste caso do ensino, com o objectivo de obter uma prestação de serviços de grande qualidade para os clientes. Não obstante, apesar de todo um contexto promissor, para se implementar um SGQ de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000, torna-se particularmente importante estar atento à existência de comportamentos que fogem a questões técnicas, os quais, se não lhes for

dada a devida atenção podem impedir o sucesso da implementação e manutenção do sistema. Isto é válido não apenas para a implementação de um SGQ como para qualquer outra situação que seja inovadora dentro de uma organização, uma vez que uma mudança implica na maioria das vezes que as pessoas envolvidas nesses processos se tornem resistentes à mudança.

Dez dos dezoito entrevistados referiram que a resistência à mudança foi um obstáculo inicial, mas quase de imediato desvalorizado pelo facto de ter existido um grande envolvimento das pessoas. Entre esses entrevistados destacam-se:

Qualquer processo de mudança gera resistência e mesmo desconfiança. As nossas escolas sofreram grandes mudanças e isso colocou por vezes reticências na comunidade escolar. Lembro-me que o SIADAP, por exemplo, sofreu tantas mutações, de tanta complexidade, que as pessoas já desconfiavam do próprio sistema. Uma outra dificuldade foi o de ajudar as pessoas a compreender a necessidade de instituir um sistema de documentação e registo. Foi necessário explicar que era necessário ter normas ou procedimentos escritos mas também o registo do desenvolvimento do sistema. Um outro aspecto em que foi necessário envolver as pessoas foi na definição dos procedimentos e normas. Foi reorganizado o trabalho e redefinidas as funções ouvindo as pessoas. Com a sua colaboração, definiram-se as matrizes subjacentes aos procedimentos; estes não foram impostos, foram explicitados pelas pessoas, sob a liderança do gestor e Director da Qualidade. Como havia um ambiente bastante acolhedor e favorável, não foi difícil envolver as pessoas. O princípio era explicar e envolver, nunca utilizar a hierarquia para impor – isso seria a negação do sistema. Ainda outro aspecto que foi necessário trabalhar com as pessoas foi as não conformidades. As não conformidades no início eram mal interpretadas, mas depois concluiu-se que eram uma importante ferramenta para a melhoria contínua (E1).

Acho que as pessoas reagiram bem, nunca se recusaram a colaborar, embora no início trouxesse algumas inquietações (E2).

Claro que as mudanças são sempre susceptíveis de alguma resistência, mas, por outro lado, também permitem algum crescimento, do meu ponto de vista, pelos benefícios que vêm a colher, permite que essa resistência se dissipe no médio prazo (E8).

Em relação a resistências, não houve muitas resistências, porque houve uma comunicação e envolvimento muito grande das pessoas, toda a gente na Escola, dos alunos aos docentes, no sentido de os sensibilizar para o que era a qualidade e a importância que a qualidade tinha para a instituição e para o desenvolvimento das suas competências. Não sentimos grandes resistências (E7).

Nessa primeira reunião, estivemos funcionários, professores, alunos, senti que da parte das pessoas com quem ia falando, que havia algum receio pela mudança, o que é natural num processo de mudança. E também receio por se criar um conjunto de documentos que fossem abstractos, que fossem genéricos mas que depois não se aplicassem, se bem que a apresentação fosse nesse sentido, na aplicabilidade e na necessidade de todos estarem presentes. Acho que foi essa a principal dificuldade, foi passar dessa primeira reunião, em que de facto se disse: a partir de agora vamos trabalhar na criação de modelos, isso tudo era, muito abstracto, até à concretização (E16).

É curioso verificar que até mesmo entre os estudantes, neste caso, os clientes, a mudança suscita alguma inquietação. Ao serem envolvidos no processo apercebem-se que o seu envolvimento acarreta também algum esforço da sua parte, como temos a oportunidade de ouvir no discurso da Aluna (E18):

Entre os estudantes, por vezes tudo que dá um pouco de trabalho, nem sempre é bem recebido, mas acho que não foi visto assim tão negativamente (...) (E18).

Pensamos que para minimizar os efeitos da resistência à mudança é necessário sobretudo a criação de um clima de confiança para que os funcionários possam claramente perceber que o seu cargo não está ameaçado. Os recursos que serão afectados directamente pela mudança, devem participar desde o início, podendo influenciar os resultados. A mudança deve ser introduzida progressivamente, para que as pessoas possam ter o tempo necessário para se adaptarem e interiorizarem essa mudança. Por fim, embora não seja referenciado nas entrevistas de uma forma directa e explícita, pensamos que o processo de negociação é relevante para combater a resistência à mudança, ou seja, torna-se necessário analisar o que está em causa para cada um dos actores intervenientes e negociar modificações e compensações.

V.2.4.2. Burocracia

Normalmente atribui-se uma conotação negativa à palavra burocracia, que é frequentemente associada à Administração Pública, fruto da vigência do paradigma clássico durante grande parte do século passado, cujas práticas Weberianas, no âmbito da perspectiva legalista, geraram um excesso de normas e regulamentos, condutores de ineficiência administrativa e de desperdício de recursos.

Muitas vezes quando se fala na norma NP EN ISO 9001:2000, a primeira ideia que surge é a de burocracia, ou seja, de um sistema que só vem complicar o desenvolvimento do trabalho realizado na instituição. Assim, este é um dos factores negativos associados à norma NP EN ISO 9001:2000. Este factor é evidenciado em algumas entrevistas, considerando que as pessoas apontam a existência de um aumento da burocracia na instituição, mas destacam que é um incómodo sentido numa fase inicial do processo, ou seja, à medida que o SGQ se vai

amadurecendo e desenvolvendo verifica-se um conjunto de operações que permitem a simplificação e redução da burocracia que emerge numa fase inicial, sendo esta dificuldade desvalorizada. Todavia, não podemos afirmar que na generalidade esta ideia negativa associada ao conceito burocrático tenha sido partilhada por todos os actores, uma vez que surgiram até alguns conceitos curiosos analisados nas entrevistas, nomeadamente:

Numa fase inicial penso que a burocracia aumentou, mas isso é normal. Julgo que à medida que o tempo fosse passando iria diminuir devido à interiorização dos procedimentos. Pelo menos as não conformidades seriam muito menos (E2).

E aquela ideia que às vezes se tem que a certificação da qualidade é um processo muito burocrático, que faz com que ainda se perca mais tempo, e que, portanto, traz poucos benefícios, em pouco tempo verificamos que não era assim (E3).

Nas palavras de (E7), digamos que a burocracia é uma ilusão de óptica inicial:

Não, o sistema pode parecer burocrático inicialmente, mas depois rapidamente se conclui que não é burocrático e que é muito sistemático, leva a uma organização muito bem formada da instituição, dos serviços, dos procedimentos e isso é um descanso para as pessoas, porque está tudo muito bem orientado.

Curiosa é a opinião de (E1) sobre a burocracia:

Para mim um acto burocrático não significa só ter mais papéis ou procedimentos. Significa ter mais papéis, ter multiplicação de circuitos e demoras, com diminuição do rendimento. Ora, olhando para o SGQ é completamente o oposto. Com o SGQ, que possui um sistema consistente de procedimentos e de documentação, tudo se tornou mais claro, transparente e linear. Todo o funcionamento da instituição ficou devidamente documentado, o que fez diminuir os tempos de resposta e a qualidade das inovações. Para mim, o SGQ, segundo a norma ISO 9001 ou outras, pode significar precisamente o oposto, ou seja, o combate a essa burocracia (E1).

Ainda a este propósito (E8) também não utiliza o termo burocracia, destaca apenas que as dificuldades sentidas numa fase inicial prendiam-se com a inexperiência, mas, conforme o processo foi decorrendo os procedimentos tornaram-se prática comum:

No início talvez por alguma inexperiência e desconhecimento de todos os envolvidos, se calhar as coisas estiveram um pouco, eu diria, não burocratizadas mas um pouco emperradas, num processo de arranque inicial. Mas depois, creio que se entrou numa velocidade de cruzeiro, eu vou chamar-lhe velocidade de cruzeiro, penso que as coisas foram sendo agilizadas e foram acontecendo de uma forma praticamente, eu diria, quase que diariamente natural, com pequenas situações que teriam de merecer algum cuidado e no sentido de introdução de melhorias, mas penso que as coisas decorreram de uma forma bastante satisfatória (E8).

V.2.4.3. Adequação dos termos da norma

Como mencionado na revisão à literatura, o protótipo delimitado pela norma NP EN ISO 9001:2000, pode ser aplicado a diversos ambientes organizacionais, no entanto, é perfeitamente possível que cada organização desenvolva o seu SGQ específico, ou seja, de acordo com as suas especificidades e características (Dale et al., 1995). Esta opinião é transmitida por E2:

A norma aplica-se a todos os ramos da actividade. Foi solicitado e aceite pela entidade certificadora a exclusão de uma sub cláusula que diz respeito ao controlo dos dispositivos de monitorização e medição da norma ISO 9001:2000 porque a Escola não utilizava esses dispositivos (E2).

Vimos também que as concepções e terminologia consignadas na Lei são congruentes com o disposto nas cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2000, requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A terminologia adoptada é ainda perfeitamente compatível com a norma NP EN ISO 9000:2000 e com as orientações da Norma NP EN ISO 9004:2000. Não obstante, (E1) comenta que não é tarefa fácil, existindo até alguns conceitos que não são susceptíveis de serem adoptados. Todavia, a instituição conseguiu contornar este obstáculo, olhando para a norma como uma mera referência, aplicando apenas os conceitos que considera adequados, justificando a não adopção dos que não são adequados:

Não posso dizer que tenha sido fácil adequar. Isto porque as dinâmicas organizacionais, a cultura da Escola e a própria legislação apontam para um leque de conceitos e processos que não estavam muito próximos da ISO 9001. No país, havia como que uma desconfiança em relação à ISO 9001. A nossa perspectiva foi de olhar para a ISO 9001 como uma referência. Aquilo que fosse possível conciliar, tudo bem. Aquilo que não fosse possível argumentaríamos o porquê. E depois uma terceira via que era a possibilidade também de se poder alterar ou assumir conceitos e processos com uma validade local (E1).

O conceito de “cliente” em instituições de ensino superior é frequentemente encarado com alguma aversão por parte dos actores do sistema. Todavia, as instituições de ensino superior prestam serviços a um conjunto de entidades e pessoas, podendo este grupo de indivíduos serem considerados como os seus clientes.

E5 transmite a ideia que este conceito pode ser um pouco antagónico, na medida em que se encarmos o facto de que a instituição está a prestar um serviço, mesmo sendo um serviço público, estamos perante um cliente, mas na prática e talvez pela tradição, cultura e natureza da instituição e cultura dos serviços públicos de ensino, a formação e a educação não são propriamente algo susceptível de venda ou comercialização:

Penso que nós não utilizamos essa terminologia tão em rigor em relação aos nossos alunos. Não é uma terminologia nova, para nós. Basta dizer que na literatura

nomeadamente em enfermagem, nós tanto temos, doentes, clientes, utentes, com sentidos um pouco diferentes, até porque normalmente damos aquela conotação a uma pessoa que está doente, àquela pessoa que está em internamento hospitalar, digamos que está fechada, que está numa instituição. Por exemplo utente, poderá ser utente ou cliente, poderá ser aquela pessoa que recorre a um centro de saúde e portanto requerem um serviço em termos de cuidados imediatos. A terminologia não era assim muito nova (E5).

Na perspectiva do pessoal não docente verificou-se inicialmente uma certa dificuldade quanto à adopção da terminologia “cliente”. Porém, a curto prazo, as pessoas acabaram por interiorizar o conceito conforme podemos constatar das três entrevistas que referiram essa dificuldade:

Inicialmente na primeira abordagem da norma as pessoas entendiam que ela não seria a mais adequada ao ensino superior, mas depois, penso que também temos que mudar algumas mentalidades e nas sociedades modernas, os alunos hoje são clientes. Nós até determinada altura não entendíamos isso, mas depois de ultrapassada essa fase a norma adequa-se completamente (E7).

Outra dificuldade, para mim, que foi mais sentida, foi a terminologia do cliente. Foi difícil substituir a palavra utente, de que nós estávamos habituados, por cliente (E15).

(...) eu percebo que a ISO tem que ser estandardizada, de forma universal. Mas depois há realidades concretas e a adaptação à realidade concreta torna-se complexa e aí é o papel do director e do Gestor da Qualidade... no nosso caso resultou, mas a escolha das pessoas para esses papéis é fundamental, porque se vamos aplicar de forma rígida a ISO 9001, os conceitos tornam-se abstractos (E16).

V.2.4.4. Constrangimentos temporais e legislativos

Entre o rol das dificuldades na implementação do SGG apontadas na revisão à literatura destaca-se:

- a rotação da gestão de topo;
- a falta de tempo;
- a morosidade do processo.

Embora nenhuma destas dificuldades tenha sido focada nas entrevistas realizadas aos funcionários da instituição é de salientar que, de facto, estes factores podem constituir algum tipo de entrave à implementação e à manutenção de um SGQ, conforme E17 advoga:

Os próprios aspectos inerentes ao facto de ser uma Escola pública, regulamentada, podendo sofrer alterações ou por motivos de legislação, ou por constrangimentos vários que podem ter tomado aqui alguma dificuldade nalguns momentos em fazer

avançar determinados aspectos, e é obvio que também a própria metodologia de aprovação, de decisão da Escola, inerente aos seus órgãos, o Conselho Directivo, o Conselho Pedagógico, o Conselho Científico, podem nalguns momentos não ter tornado o processo o mais célere possível em termos da aprovação das metodologias e da sua execução (E17).

Conforme referido (E17), tratando-se de uma Escola pública, com um enquadramento jurídico específico, este factor acabou por se revelar uma dificuldade na manutenção do SGQ, uma vez que a instituição sofreu um processo de fusão com mais duas instituições públicas e o sistema não foi continuado, abordagem que não deixaremos de complementar no decurso do nosso estudo.

No que concerne à rotação da gestão de topo, no caso em estudo, não foi possível apurar directamente esta dificuldade uma vez que a implementação do SGQ era ainda recente. No entanto, a gestão de topo nomeada para gerir a nova Escola que resultou da fusão, não teve como estratégia a extensão da certificação.

V.2.5. Benefícios internos da implementação do SGQ

Como benefícios internos inerentes à implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 na ESEnfDAG podemos destacar a melhoria da organização interna, facto bem argumentado nas entrevistas realizadas:

Portanto, em síntese podemos dizer isso mesmo, o processo de certificação da qualidade facilitou a aprendizagem da Escola como organização e das pessoas no funcionamento dessa mesma organização (E3);

As vantagens foram sobretudo na organização interna. A qualidade do trabalho desenvolvido, já existia. O que não existia era organização administrativa, se assim lhe posso chamar, de todos os sectores, quando digo administrativa não me refiro apenas aos serviços administrativos e académicos, mas também do trabalho docente em termos de organização da Escola como um todo, deu-lhe uma forma organizada que não era tão explícita anteriormente. (...) não houve muito tempo e acho que o tempo de avaliação do processo foi curto, porque com a fusão das escolas, não houve tempo para avaliar. Há o primeiro impacto e a avaliação que eu faço é sobre o primeiro impacto (E4);

Fundamentalmente foi a organização, que foi nítida, nomeadamente a nível de serviços administrativos. A certa altura via-se que estava tudo muito bem organizado, muito bem estruturado, tudo baseado em normas e procedimentos (E5).

Esta categoria resulta de um conjunto de quatro subcategorias: Focalização no cliente; Recursos humanos (Responsabilização e definição de funções e tarefas, Envolvimento na estratégia de implementação do SGQ e Avaliação de desempenho); Filosofia de melhoria contínua (Definição

de objectivos e Melhoria do controlo) e Uniformização e sistematização de metodologias de trabalho (Melhoria na definição dos processos e procedimentos, Melhoria na organização da documentação, Melhoria na comunicação e Melhoria no controlo dos recursos), benefícios indicados de forma sucinta por (E17):

A sistematização dos processos, a forma como vocês internamente se organizaram, a forma como estavam orientados para os alunos, a forma como os professores participavam na discussão das metodologias, a forma como os serviços administrativos estavam organizados, a qualidade do vosso arquivo, o arquivo de toda a informação que é peça chave. Não é nada fora do comum encontrarmos, por exemplo, em auditorias, ir aos arquivos buscar informação e não encontrarmos informação da avaliação do aluno, informação da metodologia, informação do professor. Tudo isso foram aspectos que vocês conseguiram implementar, melhoraram, e isso sem dúvida nenhuma que deu confiança a todos os agentes envolvidos, o que criou satisfação por trabalhar num ambiente mais bem organizado, penso que o clima da organização melhorou nesse sentido, os aspectos culturais da organização também evoluíram, no sentido, penso eu, se calhar até de uma maior participação no trabalho em equipa. (...). Estou seguro que mais benefícios iriam sentir se não se tivesse dado a fusão (E17).

V.2.5.1. Focalização no cliente

Uma das vantagens indicadas pelos defensores da aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000, prende-se com o facto do cliente, anteriormente visto como um agente externo à empresa, passar a ser, no espírito da norma considerado como um elemento interno da organização. A qualidade passa a ser definida pelo cliente, pelas suas necessidades, pelos seus desejos e pela sua satisfação. A norma considera que o produto ou serviço, independentemente da sua especificação técnica, será de melhor qualidade consoante satisfaça melhor as preferências do utilizador.

Na ESEnfDAG uma das consequências da implementação do SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 é a adopção de forma decisiva e como pedra fundamental do enfoque no aluno, conforme evidenciado por E16 e E3:

Em primeiro lugar, normalização do que é o atendimento baseado em boas práticas. Falo sempre na questão da biblioteca. Depois também a importância de individualizar conforme as necessidades. No caso da biblioteca as necessidades são conforme cada um dos utilizadores, cada um dos clientes (E16),

Sem dúvida, beneficiou o trabalho de todos os funcionários da Escola e evidentemente que se, se trabalha melhor, os nossos clientes sentem o retorno disso mesmo (E3).

Este facto é igualmente comprovado na entrevista de E18:

A nível interno, falando enquanto aluna, uma vez que nós conseguimos minimamente reunir os pontos que achávamos que deveriam ser melhorados mais urgentemente, acho que isso foi muito importante. Uma das coisas que eu me lembro, era a grelha de avaliação de estágios que o Pedagógico começou logo a construir outra grelha de avaliação e acho que tiveram muito em atenção o que os alunos disseram, por isso, para mim, uma das grandes vantagens, foi os alunos serem mais ouvidos pela direcção da Escola. Nós na nossa Escola éramos muito ouvidos, na Ana Guedes, mas acho que também foi um ponto muito importante porque ficou tudo mais explícito, em vez de ser um aluno a dizer, era a comunidade (E18).

V.2.5.2. Recursos humanos

A essência das organizações reside sobretudo nas pessoas, que no caso em estudo, são o pessoal docente, não docente e alunos. Os recursos humanos são peças chave para obter sucesso nos processos de mudança, nomeadamente em projectos de implementação de SGQ. Da análise das entrevistas constata-se que foi criado um forte clima de participação dos funcionários que resultou numa maior disponibilidade para a sua adaptação e integração nas diversas actividades, como podemos constatar nas palavras proferidas por E2:

Como disse, sentia que as pessoas estavam satisfeitas. Empenharam-se em reuniões de pequenos grupos para diagnosticarem o que era feito e como naquele sector, propuseram procedimentos e modelos, entre outros (E2).

Este facto é ainda confirmado por E7:

Em termos de atitude dos recursos humanos, como foram muito sensibilizados para a implementação da qualidade aceitaram muito bem essa implementação, envolveram-se, colaboraram, acharam que havia muitas oportunidades de melhoria para as suas qualificações e competências, penso que não houve resistência.

Importa ainda salientar, que por de trás desta mudança positiva no comportamento dos recursos humanos destacaram-se três factores de motivação: a responsabilização e a definição de funções e tarefas, o envolvimento na estratégia de implementação do SGQ e a avaliação de desempenho.

Responsabilização e definição de funções e tarefas

A responsabilização e a definição de funções são apontadas como benefícios internos na medida em que os funcionários têm perfeita noção das funções que lhes são atribuídas e pelas quais podem ser responsabilizados. A clarificação de funções e tarefas contribuiu para um melhor

desempenho do serviço prestado. Este aspecto é destacado por E3, um dos actores directamente envolvidos no processo:

Onde terá havido diferenças significativas, na minha opinião, onde se sentiu bastante a certificação da qualidade foi na rentabilização dos recursos humanos, porque melhorando o circuito de informação fez com que cada uma das tarefas fosse melhor definida, (...) Claramente penso que os recursos humanos saíram rentabilizados com a certificação da qualidade (E3),

Mais dois entrevistados, que não faziam parte do grupo da qualidade directamente envolvido no processo, referiram igualmente:

Um dos benefícios internos da implementação do SGQ foi o facto de começarmos a trabalhar com mais clarividência, com mais certezas, evitando erros ... As funções foram melhor definidas, a partir do momento em que se criaram os procedimentos as pessoas ficaram a perceber melhor por que ponta se pegava no serviço, para falar mais claramente (E13);

A influência que desempenhou na atitude dos recursos humanos. Em primeiro lugar, normalizações de conteúdos, as pessoas perceberam as suas funções (...) (E16).

Quanto à responsabilização, surge como consequência natural da clarificação de funções e tarefas. Esta responsabilização é claramente assumida pelos funcionários:

Depois de entrar naquela engrenagem a organização era nítida, bastante visível, organização essa que acabava também por exigir das pessoas uma maior exigência em termos profissionais, uma maior responsabilidade, tudo isso que eu acho que leva a um melhor funcionamento em termos de trabalho, uma maior competência (E5);

Muito mais responsabilizados. Houve a responsabilização da parte deles e no fundo também se lhes incutiu autoridade, autoridade no sentido daquilo que faziam em relação às suas competências, às suas funções e às suas tarefas (E7).

Embora tendo-se de cumprir as exigências dos procedimentos, as pessoas sentiam-se mais autónomas, mais responsáveis e também é uma maneira mais fácil de as responsabilizar (E12).

Envolvimento na estratégia de implementação do SGQ

A participação nas decisões estratégicas e nos resultados foram factores que influenciaram a mudança de atitude dos recursos humanos. Este facto é explicado por (E11):

Foi vantajoso, porque como disse, o sistema foi implementado, obrigou-nos a ter outro tipo de postura e de pensamento relativamente ao serviço. Fomos obrigados a

pensar melhor, fizemos muitas sugestões de melhoria na altura e foram implementadas com sucesso, provando que veio melhorar o sistema de qualidade da Escola, de organização e de comunicação (E11).

Neste sentido, podemos dizer que uma cultura onde a partilha e a discussão dos problemas é fomentada, constitui-se como um benefício interno, na medida em que se cria um compromisso sólido entre a estratégia organizacional e os seus recursos humanos.

Avaliação de desempenho

Uma das exigências da norma NP EN ISO 9001:2000 é a da instituição comprovar a existência da melhoria contínua através de indicadores de desempenho e do seu acompanhamento, como podemos averiguar na entrevista efectuada a (E5):

Com a acreditação e com este processo isto fez com que as coisas forçosamente tivessem que ser organizadas, e mais, como há todo um processo de constante avaliação, queremos sempre fazer melhor (E5).

Desta forma, podemos dizer que esta exigência da norma mostra-se positiva, na medida em que aumenta o estímulo e a motivação para o trabalho.

Uma questão interessante que ressalta neste ponto, conforme anteriormente referido, é o facto da ESEnfDAG integrar conceitos e técnicas, conseguindo não só utilizá-los de forma conjugada de acordo com as suas necessidades, mas também, com o SIADAP atribuindo-lhe um novo sentido. O SIADAP é o actual sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos. Este sistema assenta na definição de objectivos em cascata, o que significa que os objectivos da direcção dos serviços têm que obrigatoriamente estar alinhados com as divisões que dela dependem, e assim sucessivamente até aos seus funcionários. Este facto é nitidamente explicado por (E5):

(...) acaba por todos nós estarmos também em avaliação, hoje em dia todos nós em função pública também estamos em avaliação e portanto isso acaba também por ser uma forma directa e indirecta de nos autoavaliarmos e de nos avaliarmos também a nós. Eu penso que isso funcionou muito bem (E5).

Digamos que foi estabelecida uma nova ligação à instituição, que resultou na valorização individual de cada funcionário e portanto numa melhor satisfação pessoal.

Outro benefício interno destacado, foi o facto de que a norma NP EN ISO 9001:2000 contribuiu para a definição de indicadores e critérios objectivos para cada um dos funcionários, para que estes pudessem não apenas melhorar o seu desempenho profissional, mas também superar as metas traçadas, conforme argumenta (E16):

Quais são as tarefas, quais são os objectivos. Porque isso depois vai repercutir-se em toda a vida da Escola, porque se nós temos objectivos definidos para a

biblioteca, de forma concreta, e depois ultrapassamo-los, estamos a melhorar de forma relevante a nossa actividade. Se não os temos definidos, cumprindo-os, já achamos que estamos a superar os objectivos que devem ser básicos (E16).

Podemos, então, concluir que os dois sistemas (SGQ e SIADAP) são perfeitamente susceptíveis de serem conjugados, uma vez que a avaliação de desempenho contribui para alcançar os objectivos e resultados individuais, que por sua vez, concorrem para atingir com sucesso os resultados globais da instituição.

V.2.5.3. Filosofia de melhoria contínua

A norma NP EN ISO 9001:2000 está baseada em oito princípios, dos quais se destaca a melhoria contínua, princípio bastante significativo no SGQ, uma vez que traduz a ideia de acção permanente, conforme afirmam alguns dos entrevistados:

Assim o sistema não era estático e apelava à melhoria contínua (E2);

(...) Mas depois, creio que se entrou numa velocidade de cruzeiro, eu vou chamar-lhe velocidade de cruzeiro, penso que as coisas foram sendo agilizadas e foram acontecendo de uma forma praticamente, eu diria, quase que diariamente natural, com pequenas situações que teriam de merecer algum cuidado e no sentido de introdução de melhorias, mas penso que as coisas decorreram de uma forma bastante satisfatória (E8);

Melhoria contínua, com certeza que contribuiu para uma melhoria contínua, permitindo que as pessoas trabalhassem para a implementação, depois dessa tal reunião, de que falei. As pessoas tornaram-se responsáveis pelos seus serviços (E16).

Das entrevistas realizadas aos actores intervenientes no nosso estudo de caso, foi possível verificar que a melhoria contínua é transversal a toda a organização. Não obstante, foram apontados três factores que contribuíram para que a melhoria contínua tivesse maior impacto na eficácia da implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000: a definição de objectivos, uma melhoria no controlo e a realização de auditorias.

Definição de objectivos

A implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 deve ser planeada em consonância com os objectivos que a instituição pretende alcançar. Tais objectivos devem ser mensuráveis de forma a permitirem avaliar o seu grau de concretização e a manter o espírito de melhoria contínua.

Podemos neste ponto fazer uma triangulação dos dados obtidos da análise documental. No Manual da Qualidade da ESEnfDAG, analisado anteriormente, verificamos que no âmbito da

política da qualidade definida pelo Conselho Directivo, uma das metas a atingir é precisamente “ter definidos e difundidos internamente os objectivos e competências dos diversos sectores e actores envolvidos, bem como a forma de articulação entre os mesmos. É ainda referido que um dos benefícios internos visíveis, a nível da gestão é a definição de objectivos mensuráveis em cascata, com indicadores de desempenho.” (E7) indica a importância da definição de objectivos, considerando que este é um benefício interno:

(...) a organização da instituição, que não era a que estava implementada antes da norma, e daí que houvesse uma definição de objectivos muito consistente, objectivos estratégicos, quer para a instituição quer para os seus núcleos, os seus serviços e isso foi muito importante (E7).

Melhoria do controlo

A melhoria contínua passa também pela detecção de deficiências ou problemas e a sua transformação em oportunidades de melhoria. Esta actividade deve ser baseada na capacidade de quantificação dos objectivos e na mensurabilidade dos resultados obtidos, factores de grande relevância para a melhoria contínua da instituição. Desta forma, ao termos objectivos bem delineados e processos claramente definidos e susceptíveis de monitorização, a melhoria contínua, no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2000 pode concretizar-se através da aplicação de acções preventivas e correctivas, sempre que um erro ou desvio é detectado. E2 explica esta ligação apontando que:

Uma não conformidade, isto é, a participação de algo que não fora executado consoante estipulado, obrigava a uma análise de facto e à indicação de uma ou outra medida que devia corrigir (acções correctivas e preventivas) (E2).

Podemos dizer que as não conformidades são uma forma de controlo, tendo como principal finalidade a implementação de acções correctivas e preventivas e a avaliação da sua eficácia, como referido por E3:

No entanto, tivemos sempre que explicar às pessoas que o objectivo não era penalizar o erro, era identificá-lo e tomar medidas correctivas que permitissem que o desempenho fosse melhor (...) (E3).

V.2.5.4. Uniformização e sistematização de metodologias de trabalho

No Manual da Qualidade uma das vantagens apontadas foi a clarificação, formalização, uniformização e sistematização dos processos organizacionais e técnicos. Um SGQ implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 contempla uma uniformização e sistematização de procedimentos transversais a toda a organização. No entanto, esta uniformização e

sistematização é muitas vezes acusada de ser um dos aspectos responsáveis pela rigidez e inflexibilidade dos SGQ, como aliás pode ser constatado na entrevista de (E11):

(...) a implementação obrigou a criar procedimentos rígidos. Mas com a melhoria contínua que o sistema também previa, tornou muito mais fácil até a continuidade do sistema de qualidade porque veio melhorar a instituição (E11).

Esta crítica, acabou por ser desvalorizada com o facto de o sistema prever uma melhoria contínua. A uniformização foi também salientada por (E16):

Depois também como benefícios internos, não só sistematizando a biblioteca mas alargando aos serviços prestados, fez com que houvesse uma uniformização da qualidade do serviço (E16).

Não obstante esta crítica, na realidade a uniformização e sistematização de metodologias de trabalho são indicadas como um benefício interno por praticamente todos os entrevistados, o que revela que foi de facto um factor de grande importância no seio da organização em estudo.

Analisadas as entrevistas, podemos identificar que essa uniformização e sistematização reflectiram uma melhoria a quatro níveis: melhoria na definição de processos e procedimentos, melhoria na organização da documentação, melhoria na comunicação e melhoria no controlo dos recursos.

Melhoria na definição dos processos e procedimentos

O modelo estrutural da norma NP EN ISO 9001:2000 adopta uma abordagem por processos, implicando por isso um trabalho bem estruturado e articulado. Assim, o SGQ deve incluir uma descrição da sequência e interacções dos processos que o compõem.

Recordamos que na análise documental a abordagem por processos foi apontada como uma das melhorias mais relevantes que foram introduzidas com a implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000. Não só facilita a gestão da qualidade como permite a envolvimento dos intervenientes, permitindo ainda a utilização de uma linguagem mais familiar, relacionada com o quotidiano organizacional.

(E3) fundamenta este contributo para a melhoria da organização referindo que:

De facto a implementação do SGQ, permitiu que a Escola toda aprendesse a gerir os seus procedimentos, os seus processos, de forma mais hábil, com melhor qualidade (E3).

Esta melhoria é ainda evidenciada por mais três entrevistas, nomeadamente:

A nível dos benefícios internos, realmente os procedimentos que conseguimos definir e normalizar melhoraram a interligação entre os vários sectores da instituição (E11);

Houve a normalização de procedimentos e tudo isso dá mais orientação e o trabalho é feito de uma forma mais sistemática e uniforme (E7);

Melhoria na organização da documentação

Embora a essência do SGQ seja o conjunto de transformações e procedimentos implementados, a norma NP EN ISO 9001:2000 exige uma documentação sistematizada, objectiva e precisa de todo o sistema. Para os actores intervenientes este facto foi também considerado como um benefício interno como podemos constatar dos relatos das entrevistas seguintes:

Todos nós passámos a ter regulamentos, procedimentos e modelos do conhecimento de todos. Pastas de arquivo, objectivos uniformes, não dando azo à criatividade de cada um (E2);

A nível interno, conseguimos uma estratificação melhor a nível de dados, a nível de documentos, trouxe alguns benefícios a nível de podermos utilizar melhor todos os documentos que eram preenchidos (E6);

(...) permitiu clarificar e melhorar fluxos de informação, procedimentos organizacionais, documentar melhor determinados aspectos da dinâmica organizacional e portanto desse ponto de vista penso que os benefícios foram maiores do que os transtornos que causaram, inerentes a uma implementação de um sistema que não vigorava na instituição, e portanto, que exigia um trabalho coordenado, onde obviamente todos os actores tiveram que ser envolvidos aos diferentes níveis (E8).

Outro benefício apontado foi o facto de que qualquer pessoa que iniciasse funções num determinado serviço facilmente poderia inteirar-se das suas tarefas e procedimentos através da consulta da documentação, como referem:

(...) uma pessoa que entrasse no serviço, com todos os manuais que tinha, mesmo não tendo conhecimento de causa, era muito fácil integrar-se no serviço (E12);

Benefícios internos, ainda a criação dos procedimentos, um manual dos procedimentos operativos, que fez com que tudo o que fossem procedimentos da Biblioteca estivessem sistematizados. O responsável faltava, havia alguém que tinha ali um manual de procedimentos que poderia aplicar (E16).

Melhoria na comunicação

Uma outra consequência positiva apontada pela uniformização e sistematização de metodologias de trabalho foi a melhoria verificada na comunicação dentro da organização conforme evidenciado nas entrevistas:

O circuito de informação foi definido para que a comunicação fosse efectiva tanto interna como externamente. E ia desde quadros de aviso, às reuniões, às comunicações internas e até ao portal da Escola (E2);

(...) nós a nível interno, verificámos uma melhoria substancial, começámos a ter as comunicações internas que faziam o circuito de ligação entre os diversos serviços, começámos a utilizar documentos, como os relatórios de não conformidades, as comunicações internas, havia uma prestação de serviço mais objectiva (...) (E12);

A comunicação interna entre os diferentes sectores ficou muito melhor com a uniformização dos modelos, declarações, por exemplo, acabou aquela parte em que cada sector tinha o seu ofício, a sua declaração, isto foi tudo uniformizado e ficou muito melhor (E15);

Todos temos um manual que nos serve de base no nosso trabalho, mas depois também há todo um tipo de modelos que nos vai facilitar a comunicação interna (E16).

Melhoria no controlo dos recursos

Retomando novamente a análise documental, do elenco de objectivos definidos no âmbito da política da qualidade, inscritos no Manual da Qualidade da ESEnfDAG, interessa destacar os objectivos relacionados com o controlo dos recursos (humanos, materiais, financeiros e o próprio tempo):

- a) “Proceder a uma gestão criteriosa dos recursos financeiros, evitando desperdícios, despesas inúteis e avaliando o custo/benefício de cada acção”;
- b) “Utilizar, de forma racional, os recursos tecnológicos, otimizando os meios e implementando sistemas que permitam diminuir rotinas, simplificar e acelerar processos, através da facilitação da relação com os utentes, da eliminação dos tempos de espera e da informação precisa, clara e atempada”;

Como benefícios internos destacam-se:

- a) “Rentabilização e racionalização dos recursos humanos”;
- b) “Definição e utilização de estratégias de medição, análise e melhoria”.

Numa fase inicial de implementação do um SGQ a instituição teve que despende mais recursos, principalmente financeiros, mas como teremos a oportunidade de ver, esses custos acabam por ser diluídos a médio e longo prazo, fruto de uma uniformização e sistematização de metodologias de trabalho, conforme explicado por (E7):

Não foi muito dispendioso. Nós temos sempre que pensar no custo-benefício do sistema. A esse nível tudo aquilo que gastámos na primeira fase, vamos acabar por

ganhar com a certificação, com a implementação do sistema ... Ajudou muito a controlar os custos. A norma exige que haja determinados procedimentos gerais. Primeiro exige criar uma organização de processos da instituição e processos interrelacionados. Depois há os procedimentos, os modelos, a documentação, tudo muito normalizado e isso evita o dispêndio de muitos recursos, a nível de materiais e inclusivamente de tempo que as pessoas poderiam eventualmente perder para fazer as tarefas de uma forma diferente (E7).

A melhoria na racionalização, na afectação e no controlo dos custos é um benefício interno referido não só pelos órgãos de gestão, como também pelos restantes funcionários, como podemos avaliar das entrevistas:

Apesar do pouco tempo para avaliar o sistema não tenho dúvida que nós tivemos muitos benefícios. (...). Tenho a certeza absoluta que a implementação da qualidade evitou a ocorrência de lapsos, de erros e de problemas e naturalmente suscitou também ganhos a nível da eficiência financeira. Os concursos (aquisições de bens e serviços) passaram a ser feitos de outra forma, a avaliação de fornecedores foi introduzida de uma forma sistemática, passou a ser feita de outra forma. Alguns casos práticos que evitamos, como designam as boas práticas: o pagamento duas vezes ao mesmo fornecedor, ou por exemplo a adjudicação de alguma obra sem existência de cabimento orçamental, coisas que são regras básicas das finanças públicas, mas que muitas vezes por força da não existência de um sistema que permita monitorizar, às vezes fogem a essa racionalidade. O SGQ permitiu identificar um conjunto de problemas e preparar a instituição para outras actividades e intervenções estratégicas (E1);

Por exemplo, ficou claro na mente de todos, mesmo daqueles que não tinham formação em gestão ou contabilidade, que nada, mesmo nada poderia ser pago, quer se tratasse de compras ou pagamento de viagens em serviço, sem que houvesse cabimento da respectiva verba. E além disso ajudou a clarificar quantos funcionários deveriam existir em cada sector (E2);

Claro que numa instituição pública, numa organização deste âmbito que envolve muitos custos, mesmo em termos sócio económicos e políticos, tem que haver demonstração dos gastos, tem que haver registos. Tudo isto levou a que as pessoas fossem obrigadas a cumprir os tais procedimentos, para pedir nem que fosse um determinado artigo, uma caneta, uma borracha, nós sabíamos que tínhamos segundo uma determinada norma enviar um e-mail a uma determinada pessoa que era responsável pela requisição do material (E5);

Houve redução, por exemplo no papel. No sector onde eu trabalhava, implementaram-se medidas que pouparam muitas resmas de papel. Antes da

implementação do sistema, nunca tinha sido obrigado a pensar muito na racionalização dos recursos existentes. Sem dúvida nenhuma que até nisso foi importante (E11);

Mas depois com o desenrolar dos serviços após a certificação há um aproveitamento substancial de recursos e acabamos por recuperar o valor que foi dispendido, em termos de meios técnicos e humanos (E13).

Com o término do processo trouxe benefícios que já referi anteriormente, como o elevado prestígio para a Ex. ESEnfDAG, a nível de projectos externos foi uma mais-valia, termos obtido o certificado e também no controlo das verbas orçamentais, houve mais rigor (E15).

O SGQ foi importante também ao nível do controlo de custos, permitindo também a identificação de novas áreas de investimento, contribuindo ainda para uma avaliação criteriosa de fornecedores e uma maior exigência em matéria do cumprimento dos prazos.

V.2.6. Benefícios externos da implementação do SGQ

Os benefícios externos sentidos pelos diversos actores resumem-se a uma maior visibilidade e credibilidade da instituição quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Conforme podemos depreender das ideias expressas pelos entrevistados há uma maior probabilidade de aumentar a penetração da instituição em organizações e projectos nacionais e internacionais, através do reconhecimento, da promoção da auto-estima e da motivação de todos os intervenientes. O prestígio, o reconhecimento, a credibilidade e a imagem de uma instituição são hoje vertentes à qual a gestão deve estar atenta:

É um reforço necessário na actualidade, sobretudo devido à sua visibilidade para o exterior. A nível nacional era tácita, enquanto que a nível internacional é necessário termos um comprovativo e é nesta dimensão que o processo de certificação foi necessário, mais do que para a visibilidade externa para a visibilidade interna do trabalho desenvolvido, para a visibilidade social (E4);

(...) a nível externo foi a visibilidade que a própria Escola teve, enquanto Escola, porque foi a primeira Escola superior de enfermagem a ser certificada (E5);

A nível externo penso que será também a visibilidade que dá ser uma Escola certificada, penso que isso dá alguma visibilidade e permite estar a par de outras instituições certificadas (E6);

(...) factor de credibilidade externa da própria instituição enquanto garantia dos serviços que são prestados (E8);

Talvez maior visibilidade para a instituição. Passamos a ser uma instituição certificada. Não é que nós já não prezássemos por ter um bom resultado final e um bom produto final. Só para dizer que temos o mesmo produto final com um bom resultado agregado que temos um produto certificado. Um produto que não é só um bom resultado final mas que é um produto reconhecido no mercado (E9);

A nível internacional, realmente como eu já tinha dito, com a declaração de Bolonha, era importante a Escola ter um nome no estrangeiro, internacionalizar-se a nível europeu, porque em termos de protocolos era importante a Escola ter uma certificação, porque é um patamar que nem toda a gente tem e demonstra a qualidade e o empenho que a Escola teve para lá chegar (E11);

A nível externo, a imagem que é transmitida ao cliente externo é a de uma instituição organizada, com prestígio, credibilidade, pois está certificada. Isso causa para o cliente externo, uma maior segurança, na minha opinião (E15);

As pessoas tiveram orgulho em ter implementado o sistema, em ser a primeira Escola pública superior de enfermagem a implementar o SGQ e também nessa questão de visibilidade, também em relação às congéneres aqui do Porto (E16);

Externos, obviamente um benefício de reconhecimento. Penso eu que com todo este processo inerente à melhoria das organizações e à avaliação das organizações, que mais benefícios iríamos ter, quer de reconhecimento nacional e internacional (E17).

(...) obter no fundo esse reconhecimento externo como uma mais valia para o próprio ensino da Escola (E17).

V.2.7. Desvantagens da implementação do SGQ

Não foram muitas as desvantagens referidas, pelo contrário, a maioria dos entrevistados nem sequer foca este ponto e outros declaradamente afirmaram que não há qualquer desvantagem resultante da implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, como foi o caso dos seguintes entrevistados:

Essencialmente acho que nem houve desvantagens, analisando de uma forma genérica, penso que só houve vantagens (E7);

Desvantagem não posso dizer que tenha trazido (E13);

Desvantagens, não consigo encontrar uma desvantagem, não vejo qualquer desvantagem pelo facto de a Escola ter implementado o SGQ. A única desvantagem que podem apresentar é o tempo que estiveram envolvidos com isto e não com outras coisas. Mas isto tem um efeito de médio prazo, tem um efeito de melhoria (E17).

As desvantagens apontadas pelos restantes entrevistados foram ao nível da burocracia, de um aumento no volume de trabalho, de um acréscimo de custos e ironicamente foi apontada uma desvantagem da dependência da organização do SGQ. Todavia, é importante salientar que exceptuando este último, as desvantagens são desvalorizadas por uma questão temporal, isto é, são inconvenientes sentidos numa fase inicial de implementação que a médio e longo prazo são diluídos ou acabam por resultar num benefício. Importa ainda referir que alguns destes inconvenientes foram indicados como dificuldades na implementação do SGQ, como já analisado em ponto anterior.

V.2.7.1. Burocracia

Como já tivemos a oportunidade de analisar, o SGQ baseado nos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000 é um sistema fundado em processos. Cada um desses processos deve ser acompanhado e monitorizado, o que implica a existência de registos de melhoria contínua. Desta forma, há uma necessidade de apostar num bom sistema de documentação que garanta o controlo eficaz dos processos de todo o sistema. O sistema obriga assim à criação de diversos documentos obrigatórios. Como corolário do funcionamento do sistema, existe um controlo dos documentos e de registos, nomeadamente, aprovação, alteração, revisões parciais e globais, distribuição e passagem a obsoletos. Nestes termos, a criação inicial de todos estes registos e documentos é normalmente encarada como um aspecto muito burocrático, como explica (E2):

Numa fase inicial penso que a burocracia aumentou, mas isso é normal. Julgo que à medida que o tempo fosse passando iria diminuir devido à interiorização dos procedimentos (E2).

Esta desvantagem é ainda referida por (E15), que associa o factor aumento de custos como consequência negativa do aumento de burocracia; mas este aspecto negativo é ultrapassado a médio e longo prazo com os benefícios que depois são colhidos:

Agora em termos de desvantagens, são menores, sem dúvida alguma. As que posso apontar, têm a ver com a burocracia, que inicialmente, de facto gera muitos impressos e isso causa também custos, mas que no final de tudo, as vantagens, superam com uma longa margem as desvantagens (E15).

V.2.7.2. Aumento no volume de trabalho

Outro reflexo do aumento de burocracia foi o aumento no volume de trabalho atribuído aos recursos humanos, como indica (E2):

Durante todo este processo, como disse, a carga de trabalho aumentou para além do horário de trabalho (...) (E2).

V.2.7.3. Acréscimo de custos

Desvantagem já apontada anteriormente é o aumento dos custos, que acabam por ter um acréscimo directamente proporcional ao aumento da burocracia, conforme referido por (E13):

É obvio que uma certificação destas cria despesas, cria custos e os custos não foram muito baixos. Mas depois com o desenrolar dos serviços após a certificação há um aproveitamento substancial de recursos e acabamos por recuperar o valor que foi dispendido, em termos de meios técnicos e humanos (E13).

Sabemos que em termos de manutenção do SGQ há também custos associados, nomeadamente, com a realização de auditorias internas e externas. Mas esses custos não foram aqui referidos, pelo que presume-se que o custo/benefício deve superar essa desvantagem.

V.2.7.4. Dependência da organização face ao SGQ

Outra desvantagem apontada por E16, é o facto da organização se tornar dependente do SGQ, ou seja, a sua descontinuidade pode depois tornar difícil manter a organização instituída pelo SGQ:

Há uma grande desvantagem e é uma desvantagem que se vai repercutir a longo prazo. Depois de se implementar o sistema, depois de estar tão enraizado nas pessoas torna-se difícil trabalhar fora dele. Porque nós temos um manual de procedimentos, a base do nosso trabalho está documentada, a base da documentação ou das tarefas que produzimos estão documentadas. Saindo disso, é uma desvantagem. É uma desvantagem que não é culpa da implementação, mas sim de quem não implementa (E16).

Numa instituição de ensino superior público, como é o caso da instituição em estudo, os órgãos de gestão são eleitos entre os seus pares e o seu mandato tem um período máximo de duração preestabelecido. Ora, a nova gestão de topo pode entender que não deve continuar com o SGQ, o que do ponto de vista do funcionário entrevistado será um ponto negativo, uma vez que depois de implementado criou-se uma nova cultura institucional e como referido, uma “dependência” do método de trabalho estabelecido pelo SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000.

V.2.8. Factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ

Os factores críticos de sucesso na implementação da norma NP EN ISO 9001:2000 na ESEnfDAG identificados foram: Liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo; Dinâmica da equipa da qualidade; Envolvimento dos recursos humanos, motivação, formação e competências; Capacidade organizativa e de comunicação e Capacidade de melhoria contínua.

V.2.8.1. Liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo

A liderança faz parte do elenco dos oito princípios de gestão da qualidade que constituem a pedra basilar das normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000. A norma esclarece que através da liderança é possível criar um ambiente de envolvimento nas pessoas e um SGQ que funcione de forma eficaz.

Neste sentido, podemos dizer que a adesão dos dirigentes máximos ao SGQ constitui-se como um factor crítico para o sucesso da implementação da norma NP EN ISO 9001:2000.

Na instituição em estudo a importância da liderança e do comprometimento da gestão de topo foi realçada praticamente por todos os actores intervenientes que foram entrevistados. Destaca-se que esta importância foi também realçada pelos próprios órgãos de gestão, nomeadamente, (E6):

(...) penso que a gestão de topo ajudou bastante, houve muito empenho da parte de quem estava na direcção da Escola e na parte dos seus colaboradores mais directos (...) (E6).

A norma atribui responsabilidades à gestão de topo não só ao nível do seu comprometimento, mas também a identifica como um elemento dinamizador de todo o processo de implementação do SGQ. (E3) sublinha a sua importância:

(...) acho que de facto é importante que todos estejam envolvidos e a gestão de topo também. A direcção da instituição, tem que infalivelmente estar presente, tem que também dar alguns contributos, no nosso caso (conselho científico) tínhamos algumas coisas também a mudar ao nível do funcionamento, todo esse funcionamento saiu reforçado, também com o envolvimento directo no caso do Vice-Presidente do Conselho Directivo e Gestor da Qualidade, que liderou o processo (E3).

Esta importância de elemento dinamizador é também salientada por (E5):

Claro que compete aos órgãos de gestão a função de dinamizar, sem dúvida nenhuma (E5).

Da parte dos restantes colaboradores, há um sentimento mútuo de que a liderança, o envolvimento e o compromisso por parte da gestão de topo são factores críticos de sucesso, na medida em que servem como um ponto de referência, ou se quisermos, um farol de orientação. Este facto é evidenciado por (E10) e por (E11):

Eu penso que em primeiro lugar a direcção da organização tem que estar implicada e empenhada para que isto aconteça, porque no fundo, tem a decisão nas suas mãos. As pessoas que dirigem a organização têm que acreditar e depois têm também que saber motivar os restantes, que passa pelas reuniões, pela divulgação, pelo esclarecimento para que não haja tanta resistência (E10).

A gestão de topo foram os principais dinamizadores do processo e foram eles que souberam incutir nas pessoas o que era uma cultura de qualidade e uma política de qualidade (E11).

A própria motivação dos órgãos de gestão é mencionada como factor de sucesso, como deixaram transparecer (E12) e (E13):

O Conselho Directivo estava fortemente motivado para a melhoria do serviço a todos os níveis dentro da instituição, (E12).

(...) é muito importante que a gestão de topo saiba motivar as pessoas, porque se não, se as pessoas que estão no topo não motivarem e apoiarem, e se não são eles a dar os primeiros passos, nós ficamos um pouco perdidos. Nós temos hierarquias e temos que as seguir, obviamente (E13).

Uma das competências atribuídas à liderança é a capacidade de envolver as pessoas no trabalho, partilhar a visão e a estratégia com a sua equipa de trabalho. É ainda focada a importância da motivação: quem lidera tem que ser capaz de motivar e influenciar aqueles que o rodeiam. Estes aspectos foram abordados por (E7):

A norma tem muitos factores de sucesso, nomeadamente haver o envolvimento e comprometimento da gestão com o sistema da qualidade e simultaneamente de todos os colaboradores, de todas as pessoas que estão na instituição (E16):

Depois, o facto de o Directivo, no caso do ensino superior, dizer concretamente o que é que as pessoas fazem. Nós tivemos essa sorte, das pessoas estarem presentes, mas vemos noutras realidades que é tudo muito pouco palpável, para quem está na gestão de topo, para as chefias. Essa aproximação, no caso foi uma aproximação muito estreita, nós trabalhamos lado a lado, até porque a Escola tinha outra dimensão, mas essa aproximação é fundamental para que as pessoas sintam que pertencem a um grupo e sintam que o seu trabalho é reconhecido. Ser reconhecido pelos pares é importante, ser reconhecido pelas chefias é fundamental. Se as chefias constantemente desvalorizam o nosso trabalho, as pessoas sentem-se desmotivadas. Não se pode querer motivar uma pessoa pela negativa, isso é do senso comum e foi isso que foi determinante para o sucesso (E16).

A questão da liderança foi ainda abordada por (E17):

Ainda recentemente tive uma intervenção sobre esta temática onde destaquei a liderança como aspecto chave no sucesso destas metodologias (...) Portanto, pessoas que trabalhem em equipa, ou seja, aí o papel da liderança é a forma como conseguimos envolver as pessoas no trabalho em equipa. E isso verificou-se, através da participação em reuniões, definição do trabalho, não foi nunca apenas uma pessoa a fazer os documentos, foi sempre um aspecto participado, debatido,

não impor, tentar levar as pessoas a consensos, discutir nos momentos certos, portanto, trabalhar em equipa e buscar a melhoria contínua. (...) Eu quero dizer sobre este aspecto que a peça chave para o sucesso de um projecto de gestão da qualidade e de organização, é claramente a liderança, a forma como ela é efectuada e como ela mobiliza as pessoas no sentido daquilo que se pretende atingir, é a peça chave para o sucesso da organização. (...) (E17).

V.2.8.2. Dinâmica da equipa da qualidade

A dinâmica da equipa da qualidade foi também considerada como um elemento importante para o sucesso da implementação do SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000. Da análise documental podemos verificar que entre outras competências a “equipa deve operacionalizar, no terreno, a estratégia de desenvolvimento do SGQ e promover o envolvimento de todos os funcionários.

(E12) salienta este facto:

O factor de sucesso de certificação da qualidade foi a motivação que nos foi transmitida pela equipa de trabalho da qualidade. (...) A equipa de trabalho de implementação da qualidade também soube cativar todos os sectores, todos participamos no processo, havia uma grande dinâmica e uma grande capacidade de organização (E12).

Esta ideia é também transmitida por (E10) e por (E15):

Eu acho que fundamentalmente são estes dois aspectos, é de facto a gestão de topo estar implicada e motivada e querer mesmo avançar e depois, saber também no fundo, dinamizar um processo. Evidentemente que no caso da Escola Ana Guedes, os actores implicados também foram muito importantes, porque também se têm que escolher as pessoas com um determinado perfil e conhecimento, porque senão a priori redonda num descrédito (E10),

(...) uma dinamização muito grande da equipa da qualidade e isso sem dúvida foram factores para o sucesso do SGQ (E15).

V.2.8.3. Envolvimento dos recursos humanos, motivação, formação e competências

O envolvimento dos recursos humanos parece ser o factor crítico de sucesso com maior relevância. Na verdade, praticamente todos os intervenientes destacam o envolvimento das pessoas e toda a componente envolvente à gestão de recursos humanos, como um factor determinante para o sucesso do SGQ, conforme se pode verificar nos depoimentos colhidos:

Penso que o principal, foi de facto o envolvimento das pessoas. Acredito que não será fácil fazer este processo sem o envolvimento absoluto dos funcionários a nível de todos os sectores da instituição. E é esse envolvimento que vai fazer com que as pessoas sintam que este processo de certificação da qualidade é algo que vem ajudar o seu trabalho e que não aparece simplesmente para avaliar como é que as coisas são feitas. O envolvimento das pessoas é de facto essencial (E3);

Penso que tem que haver o envolvimento de todos. (...) Mas o sucesso vem do empenho de todas as pessoas, porque a gestão até pode ter todo o empenhamento, mas se não tivesse por trás todo o pessoal, docente e não docente, a trabalhar vincadamente para a acreditação, não era viável, não era possível. (...). Eu acho que o envolvimento, para o grande sucesso e para termos tido efectivamente a acreditação da Escola, foi o envolvimento de todos, de todo o pessoal sem excepção, estávamos todos a trabalhar para o mesmo, para a acreditação da Escola (E5).

Eu acho que sem o envolvimento dos diferentes actores, aos diferentes níveis, seja a gestão de topo, sejam as gestões intermédias, sejam os actores no terreno, não digo que seja impossível a implementação, mas seguramente que se torna mais problemática, mais difícil de levar à prática, mais morosa e eventualmente até geradora de potenciais conflitos e portanto eu acho que é desejável e é de salutar que haja um envolvimento desde a base até ao topo (E8).

O envolvimento dos funcionários. Quando digo funcionários, refiro-me a órgãos de gestão, pessoal docente e não docente (E15).

Outra questão levantada foi a **motivação**, revelando-se importante compreender e analisar quais as motivações das pessoas. A motivação financeira ou de recompensa material muitas vezes não é a que tem maior peso. Neste caso, a motivação de espírito de grupo pesou no sucesso da implementação do SGQ, conforme nos explica (E16):

Em primeiro lugar as pessoas, as pessoas fazem parte do sistema e dizer às pessoas que elas fazem parte do sistema é a melhor motivação que se lhes pode dar. Há dois tipos de motivação. A motivação financeira, mas a motivação pessoal, organizacional e essa motivação das pessoas, por fazerem parte de um grupo que está a trabalhar para o mesmo é quase tão decisivo como uma motivação financeira. Vai fazer com que elas sintam que alguma coisa está dependente delas. (...) O facto de quem está a dirigir a qualidade estar definido e serem pessoas que realmente trabalharam para esse fim. Foi um processo em que havia uma administração responsável que trabalhava para esse fim e havia todo um conjunto de colaboradores que trabalhamos em consentâneo com o que era exigido e

necessário, para termos cada um dos nossos serviços organizado no sentido da certificação (E16).

A norma NP EN ISO 9001:2000 refere que “as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização”. Aqui está patente a importância das **competências e a formação**, facto que é evidenciado por (E17):

Claramente que destaco a competência dos recursos humanos, e não é à toa que o referencial normativo inclui num dos seus pontos a definição do perfil de competências como uma peça chave para os elementos da gestão da qualidade, e trabalharmos no sentido de melhorar essas competências através de formação e outras acções (E17).

O espírito deste princípio basilar da norma parece ter sido bem interiorizado no seio da instituição. Ao detectar um determinado problema, é necessário identificar se a sua origem está na falta de competências; se sim, então uma forma de correcção ou eliminação do problema poderá ser por via da formação. Esta questão foi apontada como um dos factores críticos de sucesso por (E16):

Outra questão que para mim foi fundamental, foi a questão das competências. Em primeiro lugar, novas competências para as pessoas. Eu sabia mais ou menos o que era isso, porque há ISOS aplicadas a bibliotecas mas na prática é outra história, percebe-se perfeitamente o que é que se pretende. Essas novas competências foram alargadas a todas as pessoas que faziam parte da implementação do SGQ pela necessidade que as pessoas tiveram em frequentar formações que foram dadas, as pessoas quiseram ir, tentavam ir primeiro que as outras e isso é importante, é uma competição saudável, porque nós estamos a valorizar e ao valorizarmo-nos a nós, estamos a valorizar a instituição (E16).

A formação como elemento de sucesso foi ainda mencionada por dois dos funcionários:

Um outro factor importante foi o investimento feito nos próprios funcionários da instituição ao fornecer-nos formação. (...) Penso que é muito importante para o sucesso da qualidade (E12);

Inicialmente falei na formação que tivemos, foi importante para que as pessoas ficassem esclarecidas minimamente do que é que era a certificação, do que tratava a norma. É obvio que se fosse uma imposição, ninguém nos faria uma formação, diziam-nos apenas, isto está aqui e é para seguir, e nós ficávamos às aranhas (E13).

Outro factor crítico apontado e que nos parece de algum interesse, até porque vem ao encontro do que foi proferido por (E3), é que apesar do SGQ contribuir para a avaliação de desempenho das pessoas, é necessário aplicá-lo de forma adequada, caso contrário, o reverso da medalha poderá ter um efeito negativo, conforme nos explicou (E1):

Um factor crítico era a avaliação de pessoal, que podia “contaminar” o SGQ. Se não houver cuidado por parte dos gestores, as pessoas olham para o SGQ, como um sistema que pode ter um impacto negativo na avaliação das pessoas. Por exemplo, uma não conformidade nunca pode ser utilizada como um elemento de avaliação. Se assim for acabou o SGQ. É eticamente reprovável transpor as não conformidades para a sede de avaliação (E1).

Podemos fazer das palavras de (E17) a súmula deste ponto:

Nós podemos dizer de uma forma muito resumida, que a qualidade são pessoas que trabalham em equipa buscando a melhoria contínua. Os factores críticos de sucesso são as pessoas. O líder é um deles, mas o líder sem pessoas não faz mais nada. Eu penso que as pessoas que estavam na Escola, os profissionais que lá estavam, conseguiram-se mobilizar, tinham competências inatas, próprias, e que conseguiram colocá-las ao abrigo deste projecto liderado pelo Gestor da Qualidade. Eu penso claramente que a competência dos recursos humanos é o factor decisivo, para que, bem enquadrado, bem liderado, o projecto tenha sucesso (E17).

V.2.8.4. Capacidade organizativa e de comunicação

Embora não tenha sido um factor muito focado, na opinião de alguns dos entrevistados a capacidade organizativa e de comunicação é também um factor que determina o sucesso da implementação do SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000:

(...) também porque as coisas foram feitas de uma forma muito organizada, por isso tudo entrou muito suavemente e as pessoas não sentiram aquele impacto tão forte como se sente algumas vezes quando há uma mudança, mesmo a nível de preenchimento de documentos (...) (E6);

Depois exige que haja uma comunicação muito grande para que se possa implementar e possa funcionar (E7);

Depois foi muito importante pela questão da organização dos serviços. Eu não senti muito esse problema, porque como sou da biblioteca, organizava-me comigo mesmo, era mais simples. Mas percebo que em serviços maiores, recursos humanos, serviços académicos a questão se colocasse de forma mais premente, que era, organizar os serviços de forma a saber no serviço quais são as tarefas correspondentes a cada uma das funções de cada uma das pessoas (E16).

V.2.8.5. Capacidade de melhoria contínua

Inevitavelmente a melhoria contínua é um factor crítico de sucesso. Embora não tenha sido directamente apontada como um elemento de sucesso pelos entrevistados, ao longo das

entrevistas foi um conceito que esteve sempre presente de uma ou de outra forma nos discursos das pessoas. Aliás, este factor é referido no Manual da Qualidade da instituição em estudo, “A melhoria contínua deve constituir-se num objectivo central das organizações, o que vai além do conceito de acreditação”. Em jeito de conclusão, o Manual da Qualidade termina com o seguinte apelo: “Sabendo que o sucesso de qualquer SGQ depende sempre de sugestões de melhoria, os autores colocam-se à disposição para eventuais esclarecimentos e para aceitar sugestões”.

A importância deste factor foi mencionada na entrevista realizada a (E17):

É obvio que podemos dizer assim: a ESEnfDAG tinha qualidade? É claro que sim! Mas podia melhorar? Podia, em diversos aspectos podia melhorar, e melhorou. Portanto, percebemos que é sempre possível melhorar. Isto passa-se não só no ensino, mas, na área da saúde, nos médicos ou noutras classes. Por vezes encontramos determinados sectores em que, diria eu, estão tão habituados a avaliar, quer diagnósticos, quer a capacidade de conhecimento de determinada pessoa, neste caso os professores, os conhecimentos e as competências, que muitas vezes têm alguma dificuldade em fazer esse processo de autoavaliação deles próprios. Eu penso que isso foi claramente um aspecto forte, onde todos percebemos que podemos melhorar. Podemos sempre melhorar. Diria eu que quando há muito insucesso, por parte de um aluno, por parte de um curso ou de uma turma, há sempre uma quota-parte de responsabilidade do professor. E portanto podemos sempre dizer mas o que é que eu não fiz ou o que é que poderia ter feito diferente para poder melhorar os resultados. É claro que isto pode não ser possível atingir e obviamente que os alunos têm que fazer a parte deles. Mas percebemos que é possível melhorar continuamente, eu penso que isso é a chave e isso foi conseguido dentro da Escola (E17).

V.2.9. Descontinuidade do sistema: razões e opiniões

A ESEnfDAG sofreu em 2006 um processo de fusão com mais duas Escolas de Enfermagem: a Escola Superior de Enfermagem São João e a Escola Superior de Enfermagem Cidade do Porto. A certificação de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, concedida pela entidade certificadora previa a extensão da certificação à nova Escola que resultou dessa fusão, a ESEP.

A realidade do processo de fusão era um facto que as três escolas tinham plena consciência que se iria concretizar a curto prazo, como se pode depreender das palavras de (E1):

O SGQ foi implementado numa altura em que a fusão já estava em curso. As outras duas instituições foram de alguma forma convidadas a participar nesse processo, inclusivamente proporcionou-se a possibilidade de fazer formação conjunta. O SGQ era uma mais-valia para a futura Escola dado que o sistema não acabaria com a

fusão. Apenas teria que ser consolidado e depois naturalmente estendido à futura organização (E1).

(E2) acrescenta, no entanto, que a nova direcção não deu continuidade ao SGQ implementado na ESEnfDAG:

Há anos já que se falava e se trabalhava para a fusão das três escolas de enfermagem oficiais do Porto, no âmbito da reestruturação do ensino superior. Esta fusão deu-se pouco tempo depois da certificação da ESEnfDAG. Sabíamos que era possível fazer a extensão dessa certificação à nova ESEP. No entanto, o novo Conselho Directivo não o fez (E2).

Constatado o facto da não continuidade do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 na Escola que resultou do processo de fusão, pretendeu-se averiguar as possíveis razões para a tomada desta decisão de não continuidade, ideia reforçada por (E16):

A fusão não deve ser justificação para acabar com o SGQ. Acabou por decisões directivas (E16).

Das entrevistas realizadas as razões apontadas podem resumir-se nas seguintes sub-categorias: Dimensão da Escola; Prioridade atribuída a outros aspectos organizacionais e Opiniões quanto à quanto à descontinuidade.

Talvez seja importante referir que nenhum elemento que fazia parte dos órgãos de gestão da ESEnfDAG passou a integrar os novos órgãos de gestão eleitos para a ESEP.

V.2.9.1. Dimensão da Escola

Da lista de factores de influência na implementação de um SGQ, referido no ponto anterior, a dimensão da instituição é considerada como um desses factores “f) sua dimensão e estrutura organizacional”.

No nosso estudo de caso, salientamos que uma Escola cuja dimensão poderíamos considerar pequena, foi transformada numa instituição de grande dimensão, o que naturalmente teve influência sobre o processo de implementação do SGQ, conforme mencionado pelos entrevistados:

Eu percebo que estávamos a constituir e a formar uma nova Escola, com um número de docentes, de alunos, de pessoal não docente, que não era fácil e não é fácil esta organização, mas penso que era só uma questão de querermos ter dado um passinho mais à frente (E5);

Claro que esta instituição é muito maior, precisaria de um grupo de trabalho mais alargado, a instituição em si é maior e precisaria de ser estruturada de forma mais

alargada, precisaria de um corpo de trabalho mais alargado, mas conseguir-se-ia (E9),

O universo a ser trabalhado aumentou muito, daí a dificuldade de manutenção, ou seja, da continuidade da certificação (E15).

(E1) esclarece claramente este factor de influência, mas defende que esta dificuldade era perfeitamente passível de ser contornada:

É evidente que aquilo que nós possamos dizer sobre como é que se vê a actual situação numa Escola que não possui um SGQ, visto na perspectiva da ISO 9001, pode ser distorcido, porque a Ana Guedes era uma realidade mais simples, mais pequena e a ESEP é uma realidade muito maior, com um conjunto enorme de complexidades. Não posso comparar o que era o funcionamento antes com o que é o funcionamento agora, porque há muitas variáveis intervenientes que devem ser consideradas (E1).

V.2.9.2. Prioridade atribuída a outros aspectos organizacionais

A nova direcção tinha conhecimento da certificação de uma das escolas que deu origem à nova Escola. No entanto, pela informação indicada nas entrevistas, a questão da extensão da certificação não se afigurou como uma das prioridades, considerando o elevado número de acções a serem desenvolvidas com a reestruturação e ainda aliado ao facto da implementação de um SGQ ser um processo moroso, pelo que a falta de tempo é aqui referenciada, o que vem confirmar este factor como uma das desvantagens nestes sistemas, conforme anteriormente abordado. Estes dados são suportados nas seguintes entrevistas:

Acredito que não tenha sido por falta de vontade porque todos os responsáveis da ESEP percebem claramente as vantagens da certificação da qualidade. De qualquer forma havia muitas coisas a fazer na altura e faltou desenvolver aquilo que era necessário para permitir a extensão da certificação da qualidade que tinha a ESEnfDAG, para a Escola de Enfermagem do Porto (E3).

Não sei se a minha leitura em relação a isso se é a mais acertada, agora, desde o processo de fusão, penso que há muita coisa a trabalhar e muita coisa a tratar, por ser uma nova Escola, por haver muitos mais docentes e penso que se calhar esses pormenores foram um bocadinho deixados de parte talvez pela falta de tempo de organização (...) (E6).

V.2.9.3. Opiniões quanto à descontinuidade

Um aspecto que não podemos deixar de mencionar, é o sentimento de desapontamento e perda generalizada por grande parte dos actores entrevistados, com o facto de não ter havido uma

decisão e uma acção imediata da continuidade do SGQ. Existe, no entanto, uma clarividência sobre o facto de os actores estarem conscientes de que a extensão do SGQ baseado na norma EN NP ISO 9001:2000 não poderia ser feita taxativamente ou de uma forma cega, isto é, seria necessário todo um trabalho de fundo para adaptar o SGQ a uma nova realidade, tendo em conta a missão, visão e estratégia organizacional da nova instituição. Citamos, assim, as palavras de desilusão e desapontamento expressas por alguns dos actores:

Pessoalmente, vou-lhe dizer, fiquei desapontada. Foi um trabalho interrompido, para não dizer esquecido. Foi um caminho para a excelência, posto de lado (E2).

Não foi bom ter terminado, porque houve uma quebra daquilo que já estava feito e inclusivamente as pessoas já estavam habituadas, não foi por muito tempo, mas já estavam habituadas, colaboradores e os seus clientes. A Escola era uma instituição certificada e isso dava-lhe a nível nacional e internacional uma credibilidade completamente diferente. Era bom que tivesse continuado (E7).

(...) realmente foi pena não continuarmos com o sistema da norma, porque a Escola ficou a perder nitidamente com a perda da norma da qualidade (E11).

(...) deu-se quanto a mim um vazio nos serviços. Tenho muita pena que a qualidade tenha acabado (E12).

(...) é uma pena, porque se queremos um ensino superior de qualidade deveríamos ter estendido a norma às duas escolas que se fundiram com a Ana Guedes e originaram a ESEP (E13).

Não foi bom nem foi mau, foi muito mau. (...) Para as pessoas que faziam parte das instituições não certificadas, penso que não perceberam o impacto. Para as pessoas que vieram de uma Escola certificada, é andar para trás, é um retrocesso que só com o tempo, só com a possibilidade de a nova Escola ser certificada se pode colmatar. Mas é um retrocesso que se perdeu, são anos que se perderam, porque é preciso organizar tudo de novo. Em vez de se fazer uma adenda à certificação e ampliar-se a certificação para os novos serviços, e adaptar-se aos novos serviços, criar novos procedimentos decorrentes das novas funções, o facto de ter parado, acabado, foi mau, foi desmotivador para as pessoas que vieram, foi mau para a instituição porque não aproveitou uma sinergia fundamental para a qualidade do serviço prestado e foi mau para os utilizadores porque os padrões que eles tinham da qualidade do serviço prestado, diminuíram. Portanto, deveria ter continuado, claro que sim (E16).

V.2.10. Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada

Pretendemos avaliar o impacto sentido pelos actores ao conviverem com duas realidades diferentes, ou seja, é intenção do nosso estudo, detectar as principais diferenças sentidas pelos actores. Apesar de serem identificadas um conjunto de diferenças associadas a um impacto negativo, uma vez que essas diferenças são precisamente baseadas nos benefícios e vantagens que resultaram da implementação do SGQ, como teremos oportunidade de verificar, há uma limitação quanto a possíveis conclusões. Isto porque na Escola de origem, o SGQ era ainda um sistema muito jovem quando ocorreu a fusão das três Escolas, facto aliás evidenciado por alguns dos actores, nomeadamente:

Em primeiro lugar estamos a falar de duas realidades diferentes. A Escola Ana Guedes era uma Escola pequena. Tinha cerca de 1/4 dos alunos que tem a actual Escola, cerca de 1/5 dos docentes que tem a actual Escola e também dos funcionários. Foi necessário criar tudo de novo. É natural que algumas das diferenças que eu identifique não sejam diferenças provocadas pela existência ou não do SGQ, mas sim pelas características da Escola, que como digo, as escolas são muito diferentes. Na Escola antiga nós estávamos muito próximos uns dos outros, tudo aquilo que era necessário era muito rápido, o SGQ ajudava nisso, evidentemente, mas também a proximidade das pessoas (E3).

Não tenho termos de comparação porque estamos a falar de realidades diferentes. Acho que era necessário que a ESEP no momento da fusão já tivesse a ISO para eu agora poder comparar (E4).

Mas lá está, não tivemos assim um espaço de tempo relativamente longo para nós podermos também avaliar a própria Escola, Ana Guedes. Agora, se é para comparar a certificação da Escola ex. Ana Guedes com a ESEP que não tem certificação, não me parece muito justo, pela grandeza da instituição em si, pelo processo em que nós nos encontramos e por toda esta fase de adaptação em que nós estamos (E5).

V.2.10.1. Menor organização

Não obstante a limitação apontada anteriormente, uma das diferenças indicadas pela inexistência de um SGQ foi uma menor organização interna. De uma análise global dos factos referidos até agora alguns actores tinham apontado que um dos benefícios da implementação do SGQ foi precisamente uma melhoria na organização interna da instituição.

Em qualquer instituição, seja ela de que natureza for, a desorganização na disposição dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos ou de informações é propício a uma maior ocorrência de erros e ao desperdício de tempo na execução das diversas actividades.

Este problema foi sentido pelos seguintes actores:

(...) muita desorganização (...) (E2).

Penso que a nível da parte organizacional que se notam mais falhas do que antes da fusão (E6).

Quanto maior for uma organização, uma instituição, penso que mais difícil se torna a sua dinâmica de funcionamento se não houver uma organização cuidada e criteriosa na definição de fluxos, hierarquias, etc. (E8).

A nível de organização, a nível de estrutura interna, ao nível de organização nota-se. Porque estava habituada a uma instituição em que tudo estava direitinho, cada sector tinha um responsável, sabíamos a quem nos dirigirmos, a quem pedir responsabilidades, sobre o quê, e estávamos habituados aos sectores e às responsabilidades de cada um e aqui houve uma altura, que também se deu a fusão e havia, eu não diria a desorganização, mas menos boa organização (E9).

É obvio que com a certificação as coisas andavam mais organizadas (E13).

A Escola sem SGQ é uma Escola mais desorganizada (...) (E15).

Como consequência da desorganização interna da instituição, na ausência do SGQ ao qual os funcionários já estavam habituados, as pessoas sentem que perderam a sua bússola norteadora, como podemos constatar das seguintes entrevistas:

Penso que agora andamos assim um bocadinho mais perdidos do que na altura (E2).

(...) porque a certificação veio-nos trazer todo um esquema de trabalho, ao qual nós estávamos habituados e quando viemos para aqui começámos a andar novamente um pouco perdidos (E13).

(...) é chegar a um sítio e não saber... todas as suas funções deixaram de existir, quando o serviço é o mesmo e os clientes são mais exigentes, há mais clientes, há mais exigências (E16).

V.2.10.2. Dificuldade na circulação da informação e na comunicação

Numa instituição, a comunicação interna é o conjunto de todas as interacções, de todos os processos de troca e o estabelecimento de relacionamentos no seio dessa organização. É através da comunicação interna que a informação circula tanto verticalmente como horizontalmente.

A comunicação interna deve ser vista como um instrumento estratégico crucial de qualquer organização que pretenda alcançar maiores níveis de eficácia e de eficiência, uma vez que é por

via da comunicação interna que uma instituição recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, podendo desta forma tomar decisões mais assertivas.

Alguns dos actores entrevistados sentiram que outro impacto negativo resultante da descontinuidade do SGQ, foi precisamente uma depreciação na comunicação interna, como podemos depreender das palavras proferidas por (E3),(E6) e ainda por (E11):

Aqui temos um sistema que, pelo menos para já, implica um maior afastamento das pessoas, vemos que às vezes há informações que demoram muito tempo a chegar onde desejamos, apesar de termos um sistema informático que está a colaborar. Refiro-me sobretudo à documentação em papel e aí estamos muito atrasados, como digo, não sou capaz de distinguir entre as implicações da não existência do SGQ e das características da Escola (...) (E3).

Temos algumas dificuldades em conseguir compreender algumas coisas, em conseguir chegar a alguns dados, penso que quando estávamos em processo de qualidade era tudo mais acessível e muito mais fácil (E6).

As diferenças, é que se nota para quem estava habituado ao SGQ, em termos de comunicação falhou, completamente. Tem falhado completamente a comunicação entre os sectores (...) (E11).

V.2.10.3. Inexistência de normalização, harmonização, uniformização e sistematização de processos e documentação

A normalização é uma forma de organizar as diversas actividades realizadas numa determinada instituição através da criação e aplicação de normas ou regras, com o objectivo de contribuir para o seu desenvolvimento e para a sua organização. A normalização contribui, assim, para fixar o conhecimento técnico, para uniformizar as operações de natureza repetitiva, ou seja, reproduzir não só sempre da mesma forma como também da melhor forma. De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, a normalização visa a produção ou prestação de serviços com qualidade e segurança, tendo em conta uma racionalização de recursos, permitindo ainda a verificação da conformidade de produtos e serviços.

A ausência de normalização é uma diferença apontada pelos actores. Com a implementação do SGQ verificou-se que os vários actores intervenientes adoptaram a normalização como parte integrante do seu trabalho. Esta falta de normalização contribui também para uma falta de orientação das pessoas, conforme temos a oportunidade de verificar nas entrevistas realizadas:

Actualmente não conheço bem os procedimentos ou modelos que poderão existir (E2);

É uma diferença muito grande, porque nós estávamos habituados a que tudo já estivesse normalizado, harmonizado e as coisas funcionassem como uma rotina de

boas práticas e neste momento não é assim, embora nós tentemos caminhar nesse sentido (...) (E7);

(...) estávamos habituados a procedimentos bem definidos e a ter uma linha de orientação que de momento não se encontra (E11);

Não havendo qualidade, sabemos que as coisas não vão ser vistoriadas, facilita-se muito mais o serviço, há regras que são ultrapassadas porque não há o procedimento correcto (...) (E12);

(...) sem uniformização de modelos, que essa é uma parte muito importante e os procedimentos (E15);

(...) em primeiro lugar, normas, procedimentos operativos, tarefas, funções, desmoronou-se, deixamos de ter. Por exemplo, eu passei para a biblioteca da ESEP e não havia nada disso, um manual de procedimentos, torna-se incompreensível (E16).

V.2.10.4. Não correcção do erro

Na revisão da literatura e de acordo com Pires (2004) o cumprimento dos requisitos da norma implica obrigatoriamente que todas as actividades sejam documentadas e registadas, que os resultados sejam avaliados e medidos, que todos os intervenientes no processo sejam envolvidos, e de acordo com as especificações predefinidas sejam tomadas acções correctivas e preventivas dos erros e dos desvios, sempre no sentido da melhoria contínua. Ao longo da análise documental e das entrevistas realizadas esta filosofia da norma foi transposta para a organização com a implementação do SGQ. Com a descontinuidade do SGQ e numa instituição sem a adopção de uma política de qualidade que aponte para a melhoria contínua, o erro pode cair no vazio como afirma (E16):

Todo o erro caiu no vazio. O importante para crescermos é errarmos. Sem errarmos... só erra quem trabalha, quem não trabalha, não erra. Depois, o erro permite que nós avancemos... fazer o erro, constatá-lo, tomar medidas correctivas e avaliar se foi suprido esse erro, é normal. Não, não é normal, não é normal estando fora do SGQ. Depois de 2008 para cá, ainda há mais uma acha para a fogueira. Em vez de tomarmos medidas correctivas quanto ao erro, (não conformidade – erro, erro – constatação, constatação – análise, análise – tentar superar o erro) não, apenas eram registadas as ocorrências negativas. Registamos o erro, delatamos o erro, dizemos quem é o responsável, para depois o avaliarmos por isso. E a correcção do erro, não existe? E superarmos isso? E melhorarmos o serviço? (E16).

V.2.10.5. Menor envolvimento da comunidade escolar

O não envolvimento das pessoas, neste caso, de toda a comunidade escolar, resulta de uma má comunicação interna, problemática abordada num ponto anterior do trabalho. O SGQ no nosso estudo de caso, mostrou-se vantajoso na medida em que houve uma forte envolvimento de toda a comunidade escolar. A ausência de comunicação eficaz e do envolvimento das pessoas é fortemente sentido por um cliente da instituição, como podemos constatar da confissão feita pela aluna entrevistada (E18):

Mas uma coisa que eu senti muito, sabendo que foi o ano de adaptação da Escola e que as coisas foram complicadas, acho que ouvem muito menos os alunos aqui na ESEP. Eu sei que da parte do Presidente do Conselho Directivo há um esforço para ouvir, mas não pode ser só ele a ter esse esforço. Por exemplo, na organização dos estágios, acho que a principal diferença está na ligação entre os órgãos de gestão e os alunos. Há um menor envolvimento dos alunos na gestão da Escola (E18).

V.2.11. A importância da continuidade

É de salientar que, quando colocamos a questão se os actores eram defensores que a ESEP deveria implementar um SGQ, as respostas foram unânimes: 100% dos entrevistados gostariam de retomar o SGQ, ou melhor, implementar um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 com as adaptações necessárias à nova realidade da Escola que resultou da fusão. Os motivos invocados abarcam a maioria dos aspectos apontados como benefícios ou vantagens que o sistema trouxe, bem como os factores críticos de sucesso. Esta ideia está muito bem descrita nas palavras de (E1) e de E16:

Se para a ESEnfDAG o SGQ tinha benefícios, ainda mais teria para a ESEP. As teorias de administração dizem que os SGQ libertam a gestão... eu explico. Num sistema burocrático, hierarquizado e centralizador, cria-se uma cultura de conflito e desconfiança, ficando os gestores (que não gostam de delegar) completamente ocupados com tarefas que lhes retiram tempo para o que é mais importante. No polo oposto, um sistema de SGQ partilhado por todos, com delegação de funções e assente em confiança, os gestores ficam mais libertos para a gestão estratégica, ir mais além na missão da instituição. Há um risco de um crescimento da organização se não for sustentado num processo integrado e sistemático, suscitar redundâncias, arbitrariedades e conflitos. Portanto, eu considero que a existência desde o início de um sistema agregador e documentado de SGQ pode facilitar o crescimento da organização. Quanto a mim não dá mais trabalho, racionaliza o trabalho e facilita a mudança (...) tem mesmo que ser continuado, e já se perdeu muito tempo. Perderam-se oportunidades, perdemos o Mestrado Europeu, e deixámos de ser

considerados uma referência como organização certificada. Hoje a implementação da qualidade é uma das dimensões de avaliação dos dirigentes. Quanto mais não fosse, por aí acabaríamos por instituir um SGQ. Mas se não houver uma estratégia instituinte, para além de se perder a certificação da qualidade, perdem-se as pessoas. As pessoas são o que de mais rico as organizações possuem, cabe aos gestores avaliá-las e identificar o que cada uma pode oferecer à organização. Uma Escola com um SGQ é uma instituição mais capaz de enfrentar desafios, implementar mudanças e renovar-se com consistência (...) (E1);

Só vale a pena retomar o SGQ se as pessoas estiverem empenhadas nisso. E para empenhar as pessoas num SGQ é preciso motivá-las. E para motivar as pessoas, é preciso reconhecer o trabalho que elas fazem e, para reconhecer o trabalho que elas fazem, é preciso saber o que é que elas fazem. Não é importante, é fundamental. Mas é preciso que a motivação para a implementação do sistema parta do topo para as bases e é preciso, também, que as pessoas que estão na implementação do SGQ tenham sensibilidade para isso e não só, tenham também traquejo. É muito bonito e é importante, nós termos pessoas novas, claro que sim, a fazerem parte da gestão de topo do SGQ. Mas é importante que tenham experiência. Isso é que vai determinar o que é qualidade do que é muita qualidade, que é a qualidade de topo, ir para além do que são os padrões, superar. Nós podemos querer ou igualar ou superar. Igualar já se torna medíocre. Nós vivemos num mundo de actualização. Um mundo de actualização é superar o conhecimento que temos, superar as competências que temos, superar para além das funções que temos e para isso é preciso aproveitar as sinergias, aproveitar as pessoas que fizeram parte. Porque é que vale a pena? Para melhorar o serviço. (E16).

Devem ainda salientar-se as palavras de E8:

Aqui pode-se ter dois tipos de visão: uma, que diz: bom, mas então porque é que foi implementado um SGQ para num espaço de tempo relativamente curto sucumbir? Eu penso que teve aspectos positivos, quanto mais não fosse, para servir como um balão de ensaio para esta nova instituição, se for esse o entendimento dos órgãos de direcção desta nova instituição. Por outro lado, constituiu-se sem dúvida alguma, num momento de aprendizagem para todos os que participaram. Ainda que num curto espaço de tempo deu visibilidade à antiga Escola, e isso é importante, no meu ponto de vista, dar visibilidade e credibilidade às instituições. Espero que eventualmente, os órgãos de gestão, optem também pela implementação do sistema nesta nova instituição (E8).

Pensamos que valeria a pena ainda destacar a opinião da cliente, a aluna (E18):

(...) já que passou um processo tão importante de fusão, conseguir rever tudo, mas não apenas com os professores, com a ajuda de auditores e com os alunos. Acho que era a melhor forma de envolver os alunos neste processo e de unir os alunos à Escola (E18).

Considerando tudo quanto foi estudado até aqui, nomeadamente o desenvolvimento do estudo de caso através da análise documental e da realização de entrevistas, estamos em condições de apresentar as principais conclusões sobre a nossa questão de investigação.

No próximo capítulo, apresentamos as principais conclusões e algumas limitações do nosso estudo. As respostas obtidas às questões colocadas quanto à implementação de um SGQ segundo a norma ISO 9001:2000 na ESEnfDAG, apontam para um impacto positivo causado tanto nas pessoas como na organização interna da instituição.

Da nossa reflexão, das leituras realizadas e do diálogo com os entrevistados ficam as evidências que fundamentam a resposta à nossa investigação.

Capítulo VI - Conclusões, Limitações e Implicações Futuras

Não fazer nada é muito pior do que fazer algo

Thurow (1993)

No quadro actual, em que a satisfação dos cidadãos/utentes/clientes tem um papel importante no seio das instituições públicas, são diversos os incentivos à introdução de novas ferramentas ou instrumentos de gestão no sector público. Não desprezando as especificidades próprias deste sector, que de alguma forma o distinguem do sector privado, é cada vez mais frequente a Administração Pública optar pela adopção e adaptação de ferramentas inicialmente desenvolvidas para o sector privado.

Esta nova postura que a Administração Pública adoptou na forma de gerir as instituições públicas, impulsionou algumas delas a optarem pela implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, baseados na norma NP EN ISO 9001:2000. Como tivemos oportunidade de ver nesta dissertação, a revisão da norma realizada em 2000 foi um passo importante na medida em que a tornou mais simples e mais flexível, tendo como consequência a possibilidade de a adaptar ao sector terciário, ou seja, à prestação de serviços.

As instituições de ensino superior público também enfrentam hoje novos desafios, entre os quais, o de responder às necessidades de um mercado competitivo. Esta concorrência entre as diversas instituições de ensino superior despoleta obrigatoriamente a necessidade das organizações acompanharem e adaptarem-se aos novos desafios num contexto global, devendo munir-se de instrumentos adequados para enfrentar os desafios da competitividade. Estas instituições procuram cada vez mais diferenciar-se pela sua inovação e pela prestação de um serviço vocacionado para a prática da melhoria contínua, tendo por isso que adoptar novas estratégias de acção.

As instituições de ensino superior despertam também, para a Qualidade, uma vez que a concorrência significativa pelos melhores professores e pelos melhores alunos obriga ao desenvolvimento de práticas de excelência. A implementação de sistemas de gestão da qualidade afigura-se como uma das soluções possíveis para dar resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

Foi neste contexto que tentámos, com o presente trabalho de investigação, proceder à recolha e levantamento dos conhecimentos teóricos já existentes sobre esta matéria e subsequentemente, perante a informação que conseguimos obter, proceder à sua análise tendo como objectivo reflectir sobre o impacto que a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2000 poderá ter numa instituição de ensino superior público, nomeadamente no que concerne às principais motivações, dificuldades, benefícios, desvantagens e factores críticos de sucesso dessa implementação. Uma vez que se trata de uma matéria relativamente recente e de uma

metodologia ainda pouco adoptada neste tipo de instituições, devido à natureza específica de que se revestem, nomeadamente a sua autonomia científica e pedagógica, a rotação da gestão de topo e a existência de um elevado número de níveis hierárquicos dentro da instituição, optámos por restringir a nossa investigação a uma única instituição de ensino superior, certificada em todo o seu domínio.

Neste capítulo pretendemos apresentar um resumo das principais conclusões, numa tentativa de responder à nossa questão inicial, ou seja, *avaliar o impacto que a implementação do SGQ baseado na norma ISO NP EN 9001:2000 teve na instituição em estudo*. Sublinhamos o facto de que não é nossa intenção considerar estas conclusões como absolutas, uma vez que neste momento, em Portugal, não existe ainda mais nenhuma instituição certificada em todo o seu domínio, embora já existam iniciativas nesse sentido. Para além deste aspecto verificámos que o SGQ era ainda muito jovem para se poder chegar a uma avaliação sólida e acrescentamos o facto da instituição estudada ter sofrido um processo de fusão, que por si só se enquadra noutro fenómeno organizacional. Assim, deixamos desde já a porta aberta para prosseguir esta investigação de forma a ampliar o estudo e comparar os resultados obtidos com outros contextos.

Podemos, no entanto, dizer que esta investigação fornece alguns dados que contribuem para realçar algumas ideias defendidas pelos diversos autores, mencionadas no nosso quadro teórico, na medida em que foram validadas pelas opiniões emitidas pelos actores entrevistados.

VI.1. Sumário das principais conclusões

VI.1.1. Motivações

Em primeiro lugar, importa concluir sobre as motivações que levaram a ESEnfDAG a implementar um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000. Embora a certificação tenha sido um factor de motivação, principalmente causado pelas exigências externas, fruto de toda uma conjuntura político-económica a nível nacional e internacional, não foi essa a principal motivação. A certificação surge como o fim último de todo um processo que teve um impacto positivo em toda a comunidade escolar, isto é, gerou sentimentos de orgulho e satisfação.

Antes da implementação do SGQ a qualidade já era uma preocupação dos dirigentes da Escola e, por isso, havia uma forte necessidade de pensar e repensar todo o funcionamento da organização no sentido de melhorar a sua organização interna, através do desenvolvimento de normas, procedimentos e estratégias de monitorização, tendo sempre como objectivo otimizar e melhorar os serviços prestados de forma a aumentar a satisfação dos alunos. Neste sentido, a certificação para esta instituição, vai para além de uma mera resposta às exigências dos clientes, representando uma forma de gerir os seus processos pela qualidade.

É importante entender que a certificação segundo a norma ISO NP EN 9001:2000, por si só, não constitui uma certificação de serviço prestado, logo implica a necessidade de recorrer a outros procedimentos complementares. Assim, nesta linha de pensamento, no caso do ensino superior português o processo de avaliação instituído pelo Ministério que o tutela é uma pedra basilar para a melhoria contínua da formação, factor de preocupação para todas as instituições que optam por aplicar um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000. Um aspecto central da norma ISO NP EN 9001:2000 é a definição de requisitos para o sistema da qualidade, com o objectivo de permitir à instituição prestar constantemente serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes e os requisitos estatutários.

As motivações que mais pesaram na implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000 na ESEnfDAG foram sobretudo uma clara vontade de melhorar a sua organização e comunicação interna, aumentar a satisfação dos clientes tendo em conta os seus requisitos e articular o SGQ com o SIADAP.

VI.1.2. Implementação do SGQ

Da descrição feita quer no Manual da Qualidade da ESEnfDAG, quer nas experiências relatadas nas entrevistas, podemos concluir que a implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 carece de todo um trabalho de planeamento, operacionalização, monitorização, medição e melhoria dos processos, baseado num sistema bem documentado que deve incluir as políticas, objectivos, descrição dos principais processos, procedimentos e quaisquer outros documentos relevantes. Toda esta documentação deve ser disponibilizada e estar ao alcance de todas as partes envolvidas.

A ESEnfDAG para proceder à implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, teve que estudar, racionalizar e sistematizar os processos, as interacções, os recursos e as metodologias de avaliação, tendo como referência o Ciclo de Deming (PDCA).

A Escola estabeleceu um sistema de controlo da documentação, um Manual da Qualidade e os controlos dos registos da qualidade. Foi ainda importante definir as responsabilidades da gestão. O Conselho Directivo tinha como responsabilidade a formulação dos objectivos estratégicos, a definição de uma política que servisse de farol para indicar o caminho a trilhar, o desenvolvimento de formas de monitorização, revisão e ajustamento, com o objectivo de atingir maiores níveis de eficácia. Coube ainda à gestão de topo a racionalização dos recursos, ou seja, a identificação dos recursos necessários para a concretização da mudança, a eliminação de desperdícios e a rentabilização dos recursos existentes. Competiu também à direcção a compreensão dos processos chave para a prestação do serviço, ou realização do produto, uma vez que se revestem de carácter estruturante para o funcionamento da instituição. Em suma, a sua responsabilidade passou pelo estabelecimento de estratégias que promovem a boa gestão do sistema, a avaliação dos processos, a satisfação da comunidade educativa e a melhoria contínua.

VI.1.3. Autonomia científica e pedagógica

Uma questão levantada para discussão nesta dissertação foi a conciliação da aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 com a autonomia científica e pedagógica, características específicas das instituições de ensino superior.

Em relação a esta problemática, concluímos que esta questão foi desvalorizada pelos docentes entrevistados, ou seja, a sua autonomia e a democracia institucional nunca foram postas em causa, devido a uma forte liderança e a um grande envolvimento das pessoas. Neste caso, houve um grande envolvimento e comprometimento por parte da gestão de topo, nomeadamente, dos dois órgãos de gestão com maior poder organizacional, o Conselho Directivo e o Conselho Científico, que conseguiram motivar a equipa de docentes.

No fundo, o trabalho em termos de implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, passou pelo estabelecimento de regras para a definição de conteúdos programáticos por parte do Conselho Científico, e pelo estabelecimento de regras definidoras de metodologias formativas pelo Conselho Pedagógico, tendo os docentes sido chamados para participarem na definição destas regras, com o objectivo de se prestar um melhor serviço ao aluno e consequentemente de se satisfazerem os desejos dos seus familiares, contribuindo ainda para a satisfação do mercado de trabalho, cada vez mais exigente na procura dos melhores profissionais.

Podemos, então, dizer que há um impacto positivo e visível ao nível do trabalho docente, na medida em que através do seu envolvimento e da sua participação foi possível estabelecer regras orientadoras que ajudaram os docentes a organizar e estruturar melhor o seu trabalho. Passaram a existir documentos escritos com a descrição de procedimentos bem delineados. Os docentes passaram a ter por escrito, por exemplo, como era feito a avaliação de uma determinada unidade curricular, os seus objectivos, a sua metodologia de ensino e o modelo em termos de ensino/aprendizagem.

VI.1.4. Dificuldades

Em termos ainda da implementação do SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000, há um primeiro impacto negativo resultante de algumas dificuldades iniciais sentidas, sobretudo a nível da resistência dos recursos humanos, da burocracia e da adequação aos termos da norma.

Quanto à primeira dificuldade, não podemos imputar a resistência dos recursos humanos à implementação do SGQ em si, mas ao processo de mudança. A resistência dos recursos humanos é uma causa que trava qualquer intenção de mudança organizacional, independentemente da sua natureza. Essa resistência, normalmente, é devida ao medo de que novos processos possam vir a criar uma inadequação das pessoas que trabalham na organização. Este impacto negativo e a barreira da resistência à mudança foram desmantelados através do

envolvimento das pessoas e através de um investimento em formação. A curto e médio prazo essa resistência transformou-se numa vontade de aprender e colaborar numa melhoria contínua, motivada e dinamizada através da equipa da qualidade.

Inicialmente houve também uma carga negativa associada à burocracia que a implementação de acordo com a norma acarreta, uma vez que a manutenção dos seus requisitos exige que os processos sejam documentados por escrito através da descrição dos respectivos procedimentos, tornando-o num sistema rígido e inflexível. Todas estas actividades resultaram num aumento da carga de trabalho. Não obstante, como podemos concluir das entrevistas realizadas, à medida que as pessoas foram sendo envolvidas no processo, quer através da motivação para a melhoria contínua, quer através da sua participação e envolvimento, este primeiro impacto deixou de ser encarado como negativo e passou a fazer parte do corolário de benefícios internos.

Outra barreira que teve de ser ultrapassada foi a adequação dos termos da norma. Apesar de alguns conceitos serem compatíveis, a norma deve apenas servir de referência, caso contrário poderá ser um motivo de fracasso, uma vez que as dinâmicas organizacionais, a cultura da Escola e a legislação aplicam e utilizam conceitos e processos que não estão preconizados na norma. Por isso cada instituição deve apenas conciliar os aspectos passíveis de serem conciliados e justificar os que não podem ser aplicados.

A norma NP EN ISO 9001:2000 é independente de qualquer sector económico em particular; neste sentido, a norma trata por cliente todo o destinatário do produto ou serviço prestado. No caso do ensino superior, o destinatário do serviço prestado é o aluno. No entanto, no contexto do ensino superior o cliente vai para além do aluno, sendo ainda considerados clientes, os pais dos alunos, os professores e restantes funcionários, a direcção, fornecedores e a sociedade. Assim, a implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 contribuiu para que houvesse uma reflexão também a este nível.

VI.1.5. Benefícios internos

Podemos concluir que os benefícios internos resultantes da implementação de um SGQ, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, resumem-se à melhoria da organização interna da Escola. Pensamos que esse foi um impacto muito positivo, se não o maior, causado pela implementação do SGQ. Digamos que esse impacto foi sentido de forma generalizada e a vários níveis por todos os actores.

Foi através da focagem no aluno que a organização procurou compreender as necessidades actuais e futuras destes, sendo a partir daí que os órgãos de gestão procuraram definir a melhor estratégia para promover o desenvolvimento de uma melhoria contínua de forma a satisfazer essas necessidades. Uma das formas utilizadas para detectar as necessidades dos alunos foi através da sua auscultação directa, isto é, foi através do seu envolvimento que foi possível uma maior aproximação e participação. Optou-se por escolher os representantes dos alunos nos

órgãos de gestão para integrar a equipa da qualidade. Estes alunos faziam a ponte com os restantes alunos.

A implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 contribuiu para que houvesse um maior investimento nos recursos humanos. A formação permitiu que as competências das pessoas fossem utilizadas em benefício do colectivo e da estratégia da organização. Foi notória uma melhoria significativa ao nível da responsabilização e definição de funções e tarefas.

Através da elaboração de procedimentos gerais e operativos e do próprio Manual da Qualidade, as funções e responsabilidades de cada funcionário passaram a estar bem definidas. Como consequência da clarificação das funções verificou-se um melhor desempenho no serviço prestado. Podemos, então, dizer que houve um impacto positivo a nível da responsabilização das pessoas, não só individualmente mas também no seu colectivo.

Das narrativas que resultaram das entrevistas não nos resta qualquer dúvida de que as pessoas são a essência de uma organização. O envolvimento dos recursos humanos gerou maior motivação, auto-conceito e disponibilidade. Como tivemos a oportunidade de verificar, o SGQ envolveu toda a comunidade escolar. Desde o primeiro momento estiveram presentes no projecto os órgãos de gestão, os docentes, o pessoal não docente e os alunos, os quais desenvolveram todo o trabalho em equipa.

Foi a própria comunidade escolar que concluiu que era imprescindível o desenvolvimento de uma cultura organizacional que visasse a qualidade, assente em procedimentos específicos, critérios e valores de forma a introduzir melhorias em todo o processo educativo, sem colocar em causa a autonomia pedagógica e científica.

Importa ainda realçar a importância da interligação entre o conceito de estratégia e o envolvimento das pessoas. A estratégia é um conceito dinâmico, em constante mudança e que relaciona no tempo as acções, as reacções e as consequências. A partir desta definição, verifica-se que existe a necessidade de ligar a estratégia às pessoas, ou seja, é preciso existir um grande alinhamento das pessoas com a visão da organização.

No nosso estudo de caso, a liderança definiu com as pessoas uma estratégia de melhoria contínua que passou por envolver-las na elaboração dos próprios procedimentos, na promoção das autonomias e na dinamização dos processos de mudança instituintes. Assim, os recursos humanos foram envolvidos na definição da estratégia e no próprio planeamento. O planeamento é melhor delineado quando parte dos pontos de contacto com os clientes, averiguando quais as suas expectativas, necessidades e preferências.

As entrevistas evidenciaram que a participação e o envolvimento das pessoas geraram um incremento na sua motivação, na sua dedicação e no seu grau de satisfação.

Destaca-se ainda o contributo que um SGQ pode dar em termos de avaliação de desempenho das pessoas, se devidamente aplicado. A avaliação de desempenho das pessoas é um ponto sensível, e no que concerne à função pública o sistema de avaliação recentemente adoptado foi o SIADAP. Esta mudança no sistema de avaliação causou alguma inquietação nos funcionários. Ao implementar um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 a liderança viu uma oportunidade de aproveitamento de sinergias. Há um primeiro impacto negativo sentido por parte das pessoas, nomeadamente, no que diz respeito aos relatórios de não conformidades. Se não existir um esclarecimento prévio e se não se adoptar uma postura ética na utilização destes relatórios de não conformidades, as pessoas traduzem esses relatórios como o apontar de um dedo e rejeitam o sistema. Num segundo momento, as pessoas começam a olhar para as não conformidades como um registo de melhoria contínua, ou seja, os relatórios só serão punitivos se o erro se verificar por negligência, pois se se tratar de um erro de processo que necessita de correcção no sentido da melhoria contínua, de forma alguma poderá ser utilizado em sentido depreciativo para a avaliação. Pelo contrário, se o funcionário apresentar uma sugestão de melhoria para corrigir o erro, isso contribui favoravelmente a seu favor. Assim, embora a avaliação de desempenho seja um tema sensível e passível de muito debate, que não é objecto da nossa investigação, verifica-se que o SGQ pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação de desempenho, provocando alterações nas atitudes ou comportamentos dos funcionários. Se devidamente aplicado, traz até benefícios na medida em que as pessoas procuram melhorar o seu desempenho, procurando alinhar os seus objectivos individuais com a estratégia e objectivos organizacionais.

Destaca-se ainda a importância da filosofia de melhoria contínua, preconizada nos princípios da norma NP EN ISO 9001:2000. A melhoria contínua constitui-se num objectivo central da instituição estudada. Há uma nítida busca pela excelência, que não se limita à resolução de problemas.

Da análise realizada, verifica-se que as exigências da norma não substituíram mas antes completaram algumas exigências da qualidade, com o intuito de satisfazer as necessidades e desejos da comunidade escolar. Houve um investimento por parte dos órgãos de gestão na definição e formulação de objectivos da qualidade. Esses objectivos são perfeitamente mensuráveis, foram desdobrados pelas funções da Escola e permanentemente monitorizados. Houve ainda uma melhoria substancial nos registos, nomeadamente, nas acções correctivas e preventivas, nas reclamações e não conformidades, nos registos de planeamento da qualidade, na análise do desempenho dos colaboradores, na verificação da implementação das decisões e avaliação global do sistema, no estabelecimento e verificação do cumprimento dos objectivos, no cumprimento do plano de formação e auditorias e nos resultados de auditorias da qualidade.

A implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 contribuiu em larga escala para a uniformização e sistematização de metodologias de trabalho. Esse contributo a nível de organização interna teve maior impacto a nível da melhoria na definição dos processos e

procedimentos, na organização da documentação, na melhoria da comunicação e na melhoria dos recursos.

A organização procedeu ao estudo, racionalização e sistematização dos seus processos. Os resultados desejados foram atingidos com mais eficiência uma vez que as actividades e os recursos associados foram geridos na forma de processos. Em lugar de uma visão segmentada da Escola, surgiu uma visão sistémica, ou seja, os processos interrelacionados passaram a ser geridos de uma forma integrada e sistémica.

A nível de melhoria organizacional interna, sublinha-se a influência positiva que a implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 teve na comunicação interna da Escola. A comunicação é uma das pedras basilares para estabelecer boas relações de trabalho. Antes da implementação do SGQ surgiam conflitos interpessoais resultantes de uma má comunicação. A maioria dos problemas que surgem são fruto de deficiências nas formas de comunicação. É necessária a criação de canais de comunicação a todos os níveis, ascendente, descendente e horizontal. A comunicação descendente possibilita aos órgãos de gestão transmitirem os objectivos aos funcionários e a comunicação ascendente permite que os funcionários transmitam as suas opiniões aos seus superiores hierárquicos. A comunicação engloba dois tipos de informação, informação relativa a dados e informação relativa a sentimentos. Os dados são informações susceptíveis de serem medidas e relatadas. Os sentimentos são informações sobre as emoções dos funcionários. A implementação do SGQ contribuiu para a comunicação interna formal e informal. Toda a documentação que foi criada revelou ser um instrumento de grande valor a nível de comunicação formal. No entanto, a comunicação informal (por exemplo as reuniões de divulgação e sensibilização) não foi negligenciada, na medida em que foi utilizada como uma ferramenta para envolver todos os funcionários nos objectivos e, consequentemente, facilitou a obtenção dos resultados desejados.

VI.1.6. Benefícios externos

Em termos de benefícios externos, a certificação da Escola representou uma mais-valia. Há um impacto positivo sentido ao nível da credibilidade, da visibilidade e da sua imagem. A certificação desperta o interesse não só de futuros alunos, como também das entidades empregadoras e outras instituições com as quais a Escola poderá estabelecer parcerias. A qualidade é sem dúvida, um factor privilegiado de diferenciação.

VI.1.7. Desvantagens da implementação do SGQ

Podemos concluir que as desvantagens apresentadas dizem respeito a uma fase inicial de arranque do projecto e acabam por ser desvalorizados a curto e médio prazo. Qualquer impacto negativo foi largamente superado e eliminado pelos benefícios obtidos. Os inconvenientes

resumiram-se à burocracia inicial, ao aumento no volume de trabalho inicial e ao acréscimo de custos iniciais. Após a implementação do SGQ e com a melhoria contínua, os processos acabaram por ser simplificados, verificando-se uma recuperação de custos, uma vez que passou a existir uma melhor racionalização dos recursos humanos, materiais, financeiros e do próprio tempo.

VI.1.8. Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso com maior peso resumem-se a uma forte liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo, à dinâmica da equipa de qualidade, ao envolvimento dos recursos humanos e à capacidade organizativa. Podemos concluir que estes factores estão todos interligados, constituindo-se como instrumentos fundamentais para a implementação do SGQ.

Os órgãos de gestão dispõem de capacidade para mobilizar os recursos necessários, por isso é necessário, em primeira instância, um comprometimento por parte destes. Todos os actores envolvidos no processo de implementação do SGQ sentiram que o sucesso só foi possível porque existiu desde o início uma liderança com capacidade organizativa, determinante, dinâmica e forte, que foi capaz de envolver as pessoas na elaboração e definição dos documentos e procedimentos.

A implementação do SGQ e a certificação foi apenas o início do processo, considerando que o objectivo era fazer o projecto perpetuar-se no tempo, através de uma filosofia de melhoria contínua. Assim, um dos factores chave passou por desenvolver um SGQ que fosse indissociável da própria gestão da instituição, facto que só foi possível porque se trabalhou com procedimentos nos quais as pessoas se reviam, porque participaram na sua elaboração e operacionalização.

VI.1.9. Descontinuidade do sistema: razões e opiniões

Podemos concluir que a implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 só é possível se for desenvolvido um conjunto de elementos associados à dimensão e cultura organizacional. O percurso que uma instituição percorre para implementar um SGQ não será de certeza igual ao de outra instituição. É fundamental que cada organização adapte o seu processo de melhoria às suas necessidades específicas. Não obstante, existem pontos comuns que podem e devem ser tomados em consideração.

Em resposta à nossa questão central, a descontinuidade do SGQ por razões da fusão da Escola veio dar maior ênfase e destaque ao impacto que o SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000 causou na instituição que estudámos. Não ficou qualquer dúvida que houve um impacto muito positivo a todos os níveis, destacando-se uma melhoria substancial e visível na organização interna nas suas diversas vertentes.

VI.1.10. Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada

O impacto da implementação de um SGQ na ESEnfDAG foi de tal forma positivo, que deixou marcas significativas nos seus funcionários e alunos. Os relatos destacaram que na ausência de um SGQ, nota-se que há menos organização interna e muita dificuldade na circulação da informação e na comunicação. A inexistência de procedimentos origina a falta de orientação e insegurança, que por sua vez dificulta o cumprimento de objectivos. Outro factor de destaque é a não correcção ou o tratamento do erro. A ausência de um projecto como o da implementação de um SGQ tem uma influência negativa na participação e envolvimento dos trabalhadores.

Ainda como reflexão final, acreditamos que apesar de uma ou outra crítica a apontar à implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior, este referencial constitui uma boa ferramenta de apoio para o desenvolvimento de um ensino com qualidade.

Pensamos ser saudável para qualquer instituição de ensino superior a adopção de uma política de qualidade, definindo níveis de desempenho e a sua avaliação, a formalização de perfis de competências, a descentralização e a realização de auditorias na análise das suas práticas e processos e o desenvolvimento de uma cultura de excelência organizacional, baseada na norma NP EN ISO 9001:2000. A implementação de um SGQ contribuiu para consolidar e abrir caminhos para a mudança organizacional. Estimulou a cooperação entre os vários actores com o intuito de estabelecer alguns níveis educacionais e promoveu ainda o trabalho em equipa e a participação de toda a comunidade escolar.

VI.2. Contribuições da investigação

Optámos por fazer a nossa investigação na área da implementação de SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 em instituições de ensino superior público porque, apesar de existir bastante debate e críticas em torno deste tema, ainda não existem muitos estudos de investigação que versem sobre esta matéria a nível de instituições de ensino superior, sobretudo porque a nível nacional apenas existe uma instituição certificada em todo o seu domínio.

Neste sentido, o objectivo da nossa investigação foi, na medida do possível, tentar esclarecer algumas desconfiças que ainda subsistem em relação à implementação do SGQ. Pensamos ter conseguido alcançar esse objectivo e julgamos que esta dissertação ajudou a compreender que a Qualidade não só estabelece a ligação para o sucesso das instituições de ensino superior, como também se apresenta como um factor decisivo para a sua afirmação.

Estamos convictos que a dissertação também contribuiu para difundir a possibilidade de implementar Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 no âmbito das instituições de ensino superior público, com as devidas adaptações. A partilha da

experiência do nosso estudo de caso poderá ajudar outras instituições a definir as suas estratégias tendo em consideração os benefícios, as dificuldades, as desvantagens e os factores críticos de sucesso, podendo antecipadamente evitar erros ou problemas.

VI.3. Limitações da investigação

A primeira limitação que podemos identificar é o facto de estarmos a tratar de uma problemática relativamente recente a nível de instituições de ensino superior e como a instituição que foi estudada é a única que foi certificada em todo o seu domínio não temos outras bases de comparação. Como tivemos a oportunidade de discutir na apresentação dos resultados, existe um conjunto de factores que têm influência sobre a implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, nomeadamente, no que concerne à dimensão organizacional.

Como segunda limitação apontamos o facto de que a implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 na ESEnfDAG ser ainda muito recente. De acordo com a entrevista realizada ao Auditor Interno, há quem defenda, tanto a nível de estudos internacionais como a nível nacional, que o impacto dos benefícios evidentes da implementação pode demorar entre dois a cinco anos, todos num espaço de médio prazo. Ora, uma vez que a instituição estudada sofreu um processo de fusão com mais duas instituições, os benefícios poderão não ter sido sentidos na sua plenitude. Uma vez que o SGQ foi descontinuado podemos ter ficado com uma visão mais restrita da realidade.

Após a realização das entrevistas, surgiu um novo dado: o Conselho Directivo da nova Escola que resultou do processo de fusão decidiu formalmente encerrar o processo da ex ESEnfDAG, dando início a um novo processo de implementação de um SGQ baseado na norma NP EN ISO 9001:2000. Neste sentido, por limitação de tempo, não será possível prosseguir com a recolha de mais dados que poderiam dar um contributo maior a este trabalho.

Por último, embora tenha sido adoptada uma postura de integridade e imparcialidade, na medida em que se manteve a coerência em toda a análise no âmbito da informação recolhida, não pode ser ocultado que a investigadora esteve directamente envolvida no processo de implementação, facto que embora não intencionalmente poderá em algum momento ter influenciado um ou outro comentário.

VI.4. Propostas de trabalho futuro

De forma alguma damos esta dissertação por terminada. Embora pensemos que o nosso trabalho tenha dado um contributo significativo para um melhor entendimento da aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 em instituições de ensino superior público, muito ainda haverá por investigar.

Com certeza que existem questões que não foram suficientemente aprofundadas e poderão ser temas a desenvolver no futuro, nomeadamente:

- Averiguar se a nova Escola consegue ou não implementar o SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 em todo o seu domínio e comparar o impacto entre duas realidades diferentes;
- Indagar a opinião dos alunos da nova Escola quanto à implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008;
- Analisar a opinião que as entidades empregadoras têm em relação à contratação de alunos advindos de uma instituição certificada;
- Alargar o estudo através da aplicação de questionários a toda a comunidade escolar.

Resta-nos acrescentar que o estudo poderá ser ampliado para outras instituições de ensino superior cujos sistemas de gestão da qualidade estejam certificados, principalmente aquelas que possuem uma certificação por um período de tempo significativo, com o objectivo de se poder proceder a um estudo comparativo dos resultados alcançados.

A concluir é de referir que, apesar das limitações divulgadas, estamos seguros que o presente trabalho fornece um contributo positivo no sentido de esclarecer o que se entende por qualidade numa instituição de ensino superior e o impacto resultante da implementação de um SGQ. Poderá, ainda, servir como um documento de reflexão e auxílio na tomada de decisão quanto à adopção, ou não, de um SGQ para a gestão da nova Escola que emergiu na sequência do processo de fusão das Escolas Superiores de Enfermagem existentes no Porto.

Podemos ultimar o nosso estudo, seguros de que os objectivos inicialmente propostos foram atingidos e que as questões levantadas foram respondidas, embora, como já referido, o caminho fique aberto para prosseguir a discussão em torno desta matéria.

Bibliografia

ABREU, W. ; SILVA, M. ; SEVIVAS, F. ; OLIVEIRA, C. – *Manual da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade*. 3.ª ed. Porto : Edição SINASE, 2006.

AFONSO, N. – *Investigação naturalista em educação*. Porto : Edições Asa, 2005.

APQ – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE – *Modelo de Excelência EFQM*. Versão Sectores Público e Voluntário, 2003.

ASHTON, C. – “*Mindset or mechanism?*” The TQM Magazine. Volume 5. Issue 2. p.43. United Kingdom : MCB UP Ltd Publisher, 1993.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM AT THE NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *The education criteria for performance excellence*. [Consult. 03.09.2009]. Disponível em http://www.baldrige.nist.gov/pdf_files/2008_2009_Business_Nonprofit_criteria.pdf, 2008.

BARANANO, A. – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa : Edições Sílabo, 2004.

BINUS UNIVERSITY. *ISO – 9001 Certification*. 2008 [Consult. 03.09.2009]. Disponível em <http://www.binus.ac.id/ABOUT.US/Quality/ISO-9001.certification/English/>, 1996.

BELL, J. – *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa : Publicações Gradiva, 2004.

BOGDAN, R. ; BIKLEN, S. – *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 2.ª ed. Porto : Porto Editora, 1994.

CARAPETO, C. ; FONSECA, F. – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2.ª ed.. Lisboa : Edições Sílabo, 2006.

CARVALHO, A. – Entrevista concedida ao jornal O Primeiro de Janeiro [Consult. 26.06.07]. Disponível em <http://www.oprimeirodejaneiro.pt/?op=artigo&sec=a1d0c6e83f027327d8461063f4ac>, 2007.

CHASE, R. – “*Differing perceptions*”. The TQM Magazine, Volume 5. Issue 2. p.19-21. United Kingdom : MCB UP Ltd Publisher, 1993.

CHRISTO, M. – *Certificação: necessidade sim, moda não!* Revista Qualidade em Saúde, N.º 5, 2001, p. 16-21.

COBBAN, A. – *The Medieval English Universities; Oxford and Cambridge to c. 1500*, Berkeley : University of California Press, 1988.

COSTA J. ; GOMES, J. ; SANTOS, S. – *Proposta de Bases para uma lei da autonomia das Instituições de Educação Superior*. Debate Nacional sobre Educação. Contributos pessoais. [Consult. 26.06.07]. Disponível em <http://www.debatereducacao.pt/relatorio/files/CpV2.pdf>, 2007.

DALE, B. ; COOPER, C. – *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa : Editorial Presença, 1995.

DECLARAÇÃO DE BOLONHA [Consult. 07.03.2008] Disponível em http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/03F66B88-FB08-41E2-8532-82517E8538B/380/Declaracao_Bolonha_portugues1.pdf, 1999.

DELGADO, J. – *Sensibilização para a importância da qualidade no mercado actual*. [Consult. 30.03.08]. Millenium On Line, n.º 8. Disponível em http://www.ipv.pt/Millenium/Millenium_8.htm, 1996.

DGAP – DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICA – *CAF Estrutura Comum de Avaliação Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. 2007. [Consult. 06.03.08]. Disponível em http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf, 2006.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, [Consult. 29.10.2009] Disponível em www1.efqm.org/en/, 2009.

ENQA – EUROPEAN NETWORK FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION – “*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*”. Helsinki: ENQA, 2005.

ENQA – EUROPEAN NETWORK FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION. “*Quality Assurance of Higher Education in Portugal. An Assessment of the Existing System and Recommendations for a Future System*”. Helsinki: ENQA. 2006.

ESTRATÉGIA DE LISBOA. CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL – *Parecer de Iniciativa. Aprovado no Plenário de 24 de Maio de 2005*. Relator: Conselheiro Adriano Pimpão. [Consult. 06.03.08]. Disponível em <http://www.ces.pt/file/doc/68>, 2005.

EVANS J. e Lindsay W. – “*The Management and Control of Quality*”. 5th Edition. Australia : South-Western Editor, 2002.

FRIEDBERG, E. – “*L’analyse sociologique des organizations*”. *Revue Pour*, n.º 28, (Octobre 1988), p. 6-93.

GODINHO, M. ; NETO, S. – *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa : Secretariado para Modernização Administrativa, 2001.

HARVEY, L. – “*Beyond TQM*”. *Quality in Higher Education Journal*. Vol. 1 Issue 2, p. 123-146. United Kingdom, 1995.

INSTITUTO CERVANTES. UNIVERSITY OF ALCALÁ. *Proof of quality: A guarantee for our clients*. [Consult. 03.09.2009]. Disponível em <http://www.centrohumboldt.com/eng/util/News.html>, 2009.

IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9000:2000. *Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário*. 2.^a ed. Lisboa : IPQ, 2000.

IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9000:2005. *Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário*, 2.^a ed. Lisboa : IPQ, 2005.

IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9001:2000. *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, 2.^a ed. Lisboa : IPQ, 2001.

IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9001:2008. *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, 3.^a ed. Lisboa : IPQ, 2008.

IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9004:2000. *Sistemas de gestão da qualidade. Linhas de orientação para melhoria de desempenho*. 3.^a ed. Lisboa : IPQ, 2001.

IPAC – INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. *Base de Dados Nacional. Sistema de Gestão Certificados* [Consult. 11.11.08 e 12.10.09]. Disponível em http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp, 2008.

JURAN, J. – *Juran na liderança pela qualidade*. 2.^a ed. São Paulo : Pioneira Editora Gente, 1994.

JUSE – UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. [Consult. 07 03 2008]. Disponível em <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2008.pdf>., 2008.

KHAN, M. ; HAFIZ, N. – “*Development of an expert system for implementation of I.S.O 9000 quality systems*”. Total Quality Management. Volume 10. N.º 1: p. 47-59, 1999.

LIAISON COMMITTEE OF RECTORS’ CONFERENCES. – “*Quality assessment in European higher education. A report on methods and mechanisms, and policy recommendations to the European Community*”. Brussels, 1993.

LESSARD-HÉBERT, M. ; GOYETTE G. ; BOUTIN G. – *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas*. Lisboa : Instituto Piaget, 1994.

LUTHANS, F. – *Organizational Behaviour*. 6th Edition. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1992.

LÜDEKE, M. – *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Lisboa : EPU, 1986.

MARQUES, M. – *Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior*. Revista Universo Contábil. ISBN 1809-3337. Blumenau. V4. n.º 1. p. 114-125. Jan/Mar 2008. [Consult. em 06.03.08]. Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/876/670>., 2008.

MARQUES, M. – *O novo sistema de avaliação e acreditação do ensino superior, impacto, repercussões e benefícios*. XII Congresso de contabilidade e auditoria. ISCA. Universidade de Aveiro. Aveiro. 2008.

MILES, M. ; HUBERMAN, M. – “*Qualitative data analysis an expanded sourcebook*”. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Editor, 1994.

- MORGAN, C. ; MURGATROYD, S. – “*Total Quality Management in the Public Sector – An international perspective*”. Buckingham : Open University Press, 1994.
- PARDAL, L. ; CORREIA, E. – *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto : Areal Editores, 1995.
- PIRES, A. – *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed. Lisboa : Edições Sílabo, Lda., 2004.
- POLLITT, C. ; BOUCKAERT, G. – “*Quality Improvement in European Public Services*”. 1st ed. Great Britain, 1995.
- QUIVY, R. ; CAPENHOUDT, L. – *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa : Publicações Gradiva, 1992.
- RAYMOND, M. – “*Research Made Simple. A Handbook for Social Workers*”. California: Sage Publications, 1996.
- ROCHA, J. – *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa : Escolar Editora, 2006.
- ROME UNIVERSITY OF FINE ARTS – “*UNI EN ISO 9001:2000 certification*”. [Consult. 03.09.2009]. Disponível em <http://www.iaa.it/eng/certification.htm>, 2005.
- ROSA, M. ; AMARAL, A. – “*A Self-Assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model*”. In Westerheijden, D. F., Stensaker, B. and Rosa, M. J. (Eds), *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*, Dordrecht: Springer: p. 181-208, 2007.
- SARRICO, C. e ROSA, M. – *Qualidade e Acreditação no Ensino Superior: Modelos e Tendências Actuais*. Seminário Políticas de Ensino Superior: Quatro Temas em Debate. Lisboa : Edição do Conselho Nacional de Educação: p. 377-402, 2007.
- SANTOS, S. – *Avaliação e Acreditação*. Seminário Políticas de Ensino Superior: Quatro Temas em Debate. Lisboa : Edição do Conselho Nacional de Educação: p.355-360, 2007.
- SARAIVA, M. – *Os desafios e o futuro da gestão da qualidade total no ensino superior português*. Revista Dirigir. Lisboa : IEF, N.º 98 (Abr/Mai/Jun. 2007) p.18-21, 2007.
- SARAIVA, M. ; LACERDA, P. – *A qualidade no ensino superior – implementação e obstáculos*. IX Colóquios Andaluces sobre Temas Empresariales, Escuela Universitaria de Osuna, Espanha: [Consult. 18 06 2006]. Disponível em <http://217.125.73.170/imasd/proyectos/coloquios/trabajos/organizacion/A%20QUALIDADE%20N%20O%20ENSINO%20SUPERIOR%20%96%20IMPLEMENTA%C7%C3O%20E%20OBST%C1CULO%20S.pdf>, 2005.

- SARAIVA, P. ; CAPELAS, L. – *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*. Verlag Dashöfer. Edições Profissionais, Lda., 2008.
- SARAIVA, P. ; ROSA, M. ; D'OREY, J. ; Sá, P.. – *ISO 9000 para instituições de ensino e formação*. Instituto Português da Qualidade, 2000.
- SARAIVA, P. ; ROSA M. P. ; D'OREY, J. – *Análise sectorial do ensino*. In Lurdes Capelas e Ana Paiva (Coord.), *Manual prático para a certificação e gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000:2000*. Lisboa : Verlag Dashofer, 2006.
- SENGE, P. – “*The Fifth Discipline*”. New York : Doubleday, 1990.
- SGUISSARDI, V. – *Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Volume 76. N.º 184. [Consult. 03 05 2009]. Disponível em www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/270, 1995.
- SILVA, J. – *Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa*. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas. Lisboa : APAPP. Vol. 1, n.º 1 (2000), p. 106-111, 2000.
- SOARES, L. Instituto Politécnico do Porto – *Sistemas de Gestão da Qualidade do Instituto Politécnico do Porto*. [Consult. em 26-06-2007]. Disponível em: http://www.ipp.pt/conteudos/90/07_conteudos_01.htm., 2007.
- UNIVERSIDADE DE COIMBRA, Comunicado aos média 10.12.2007. [Consult. em 26.06.2007]. Disponível em: www.uc.pt/media_uc/pr_071210P1.pdf., 2007.
- UNIVERSITY INDUSTRIAL CENTRE OF THE UNIVERSITY OF HONG KONG. *The experience of implementing ISO 9001 in a small university workshop*. [Consult. 03.09.2009]. Disponível em <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/051/1999/00000014/00000001/art00005>, 1999.
- VAN VUGHT, F. – “*The New Context for Academic Quality*”. In Dill, D. and Sporn, B. (Eds), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Oxford: Pergamon. 1994-211, 1995.
- VROEIENSTIJN, A. – “*Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis*”. Guide for External Quality Assessment in Higher Education. London: Jessica Kingsley Publishers, 1995.
- W. EDWARDS DEMING INSTITUTE. *Deming prize information*. [Consult. em 06.09.2008] Disponível em <http://deming.org/>, 2008.
- WILKINSON, A. ; Redman T. ; Snape E. ; Marchington M.– “*Managing with Total Quality Management: Theory and practice*”. London : Palgrave McMillan, 1998.
- YIN, R. – “*Case study research: Design and methods*”. London. 3rd ed., Thousand Oaks. Califórnia : Sage Publications, 1989.
- YIN, R. – “*Estudo de Caso Planejamento e Métodos*”. Porto Alegre : Bookman, 2005.

Legislação:

DECRETO-LEI N.º 482/77. *D.R. I Série.* N.º 265 (77-11-16) – Determina que a ESEnfDAG, no Porto, passe a constituir um estabelecimento oficial dependente do Ministério dos Assuntos Sociais, p. 2730.

DECRETO-LEI N.º 480/88. *D.R. I Série.* N.º 295 (88-12-23) – Estabelece a integração do ensino superior de enfermagem no ensino superior politécnico, p. 5070-5072.

DECRETO-LEI N.º 205/98. *D.R. I-A Série.* N.º 158 (98-07-11) – Regras gerais do sistema global de avaliação, p. 3276-3281.

DECRETO-LEI N.º 135/99. *D.R. I-A Série.* N.º 94 (99-04-22) – Princípios gerais de actuação da Administração Pública face ao cidadão, p. 2126-2135.

DECRETO-LEI N.º 166-A/99. *D.R. I-A Série.* N.º 111 (99-05-13) – Cria o sistema de qualidade em serviços públicos, p. 2564-(2)-2564-(6).

DECRETO-LEI N.º 175/04. *D.R. I-A Série.* N.º 170 (04-07-21) – Procede à reorganização da rede de ensino superior politécnico na área da saúde, p. 4509-4512.

DECRETO-LEI N.º 369/07. *D.R. I Série.* N.º 212 (07-11-05) – Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os respectivos estatutos, p. 8032-8040.

LEI N.º 46/86. *D.R. I Série.* N.º 237 (86-10-14) – Lei de bases do sistema educativo, p. 3067-3081.

LEI nº 38/94. *D.R. I-A Série.* N.º 269 (94-11-21) – Lei da avaliação do ensino superior, p. 6906-6907.

LEI N.º 38/07. *D.R. I Série.* N.º 157 (07-08-16) – Aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior, p. 5310-5313.

LEI N.º 62/07. *D.R. I Série.* N.º 154 (07-09-10) – Regime jurídico das instituições de ensino superior, p. 6358-6389.

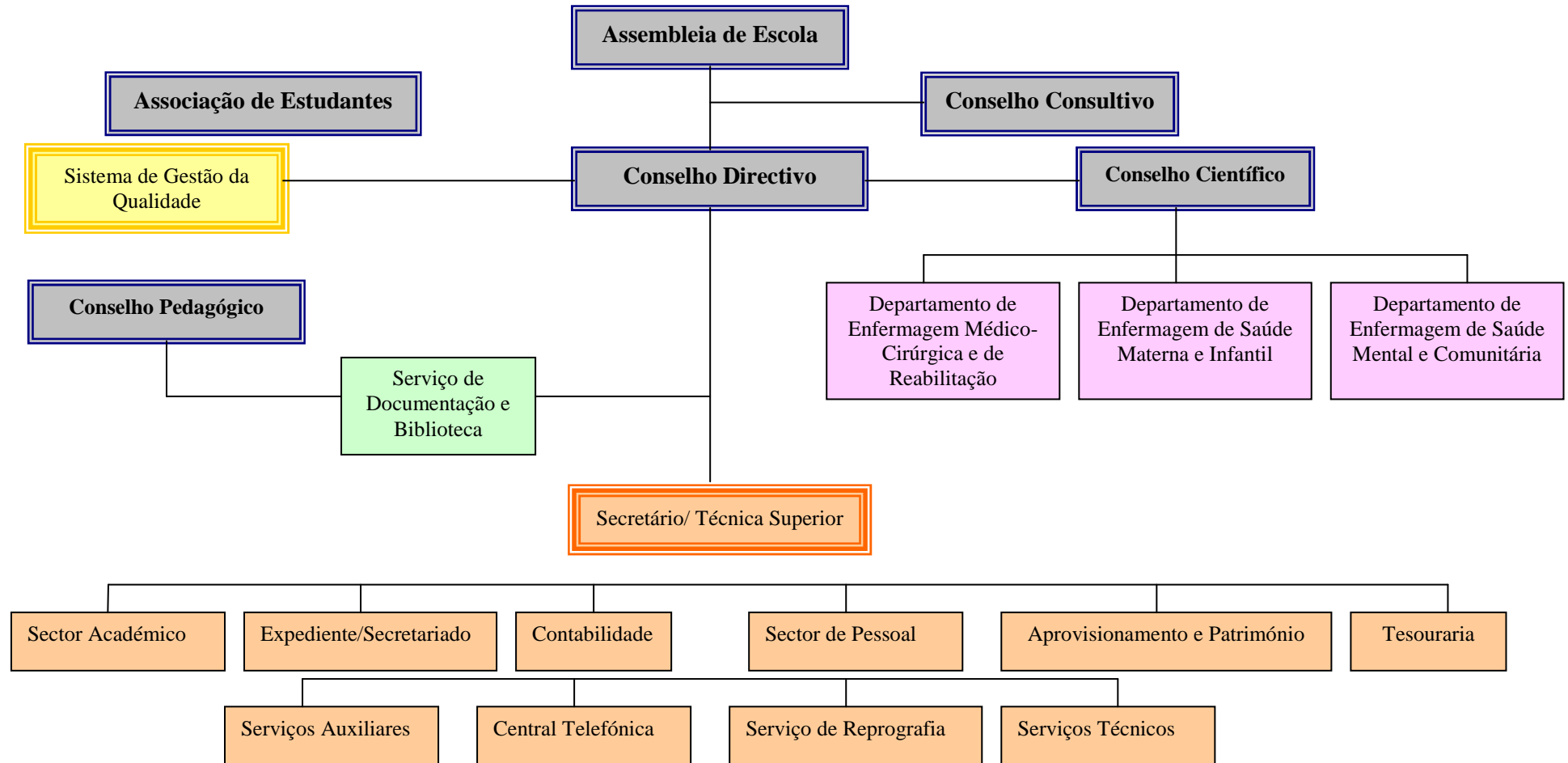
LEI N.º 66-B/07. *D.R. I Série.* N.º 250 (07-12-28) – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, p. 9114-(2)-9114(21).

PORTARIA N.º 821/89. *D.R. I Série.* N.º 213 (89-09-15) – Reconverte as escolas de enfermagem em escolas superiores de enfermagem, p. 4125-4126.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 124/05. *D.R. I-B Série.* N.º 159 (05-08-04) – Determina a reestruturação da administração central do Estado, estabelecendo os seus objectivos, princípios, programas e metodologia, p. 4502-4504.

ANEXOS

ANEXO I – Organograma da Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes



Fonte: Manual da Qualidade ESEnfDAG (2006)

ANEXO II – Quadro de Pessoal da Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes

	DESIGNAÇÃO	LUGARES	PREENCHIDOS
DIRIGENTES	PRESIDENTE	1	1 a)
	VICE-PRESIDENTES	2	2 a) b)
	SECRETÁRIO	1	Vago
DOCENTE ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO	PROFESSOR-COORDENADOR	9 c)	9 d)
	PROFESSOR-ADJUNTO	21 c)	11 e)
	ASSISTENTE	8 c)	6
TÉCNICOS SUPERIORES	<u>GESTÃO FINANCEIRA, ORGANIZAÇÃO,</u>		
	<u>PLANEAMENTO ESTATÍSTICA E CONSULTADORIA JURÍDICA:</u>		
	ASSESSOR PRINCIPAL, ASSESSOR,		
	TÉCNICO SUPERIOR		
	PRINCIPAL, TÉCNICO SUPERIOR 1ª.,	1	1
	TÉCNICO SUPERIOR 2ª.		
	<u>BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO:</u>		
	ASSESSOR PRINCIPAL, ASSESSOR,		
	TÉCNICO SUPERIOR PRINCIPAL,		
	TÉCNICO SUPERIOR 1ª.,		
	TÉCNICO SUPERIOR 2º.	1	1
TÉCNICO-PROFISSIONAIS E ADMINISTRATIVOS	<u>BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO:</u>		
	TÉCNICO ADJUNTO ESPECIALISTA 1ª.,		
	TÉCNICO ADJUNTO ESPECIALISTA,		
	TÉCNICO ADJUNTO PRINCIPAL, TÉCNICO		
	ADJUNTO DE 1ª., TÉCNICO ADJUNTO DE 2ª.	2	Vagas
	<u>SECRETARIADO DE APOIO À GESTÃO E DOCÊNCIA:</u>		
	TÉCNICO ADJUNTO ESPECIALISTA 1ª.,		
	TÉCNICO ADJUNTO ESPECIALISTA,		
	TÉCNICO ADJUNTO PRINCIPAL,		
	TÉCNICO ADJUNTO 1ª., TÉCNICO ADJUNTO 2ª.	2	2
	<u>FOTOGRAFIA, CINEMA E SOM</u>		
	OPERADOR DE MEIOS AUDIO VISUAIS	1	1
	CHEFE DE REPARTIÇÃO	1	Extinto
	CHEFE DE SECÇÃO	2	2
	TESOUREIRO	1	Vago
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO ESPECIALISTA		2
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO PRINCIPAL		3
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	{10}	1
PESSOAL AUXILIAR	TELEFONISTA	2	2
	OPERADOR DE REPROGRAFIA	1	1
	AUXILIAR DE APOIO E VIGILÂNCIA	3	2
TOTAL		61	44

Fonte: Relatório de Actividades de 2006

ANEXO III – Certificação APCER

Página Web 1 de 1

@evoluir



Janeiro 2007 | Nº15

NOVOS SERVIÇOS INSTITUCIONAL EVENTOS TESTEMUNHOS PORTFÓLIO

PORTFÓLIO

Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes – primeira Escola Superior de Enfermagem pública a ser certificada pela APCER, de acordo com o NP EN ISO 9001:2000, para "ensino superior da enfermagem".



A cerimónia de entrega do certificado, decorreu no pass. Dezembro, nas instalações da Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes, no Porto, e contou com a presença, entre outros, do Conselho Directivo, Wilson Abreu, da Directora Adjunta da Escola, C. Guedes Oliveira e colaboradores daquela Escola Superior de Enfermagem. A APCER esteve representada por Joana Freitas, Gestora de Qualidade.

A Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes, com 120 anos de existência, responsável pela formação graduada e pós-graduada de enfermeiros. Criada em 1886 pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, na sua origem um conjunto de estudos realizados em homenagem a Florence Nightingale. Na sua filosofia de base, a Escola tem como valores dos quais se destacam o humanismo, a diversidade, a solidariedade e o respeito pela diversidade. Ao longo destes anos de existência, a Escola tem formado enfermeiros que se destacam na área de prestação de cuidados, gestão e ensino.

A internacionalização da Escola é hoje uma realidade: alunos encontram-se actualmente envolvidos em projectos internacionais de natureza diversa, como países da América do Norte, América do Sul, União Europeia e Europa de Leste.

APCER - Associação Portuguesa de Certificação
Tel.: 229 993 600 | 213 616 430
www.apcer.pt - info@apcer.pt

Se não recebe a e-news da APCER e deseja passar a receber, inscreva-se no nosso site
www.apcer.pt

pt. confic

SUGESTÕES OU FUT.

<http://newsletter.iwaytrade.pt/apcer/Jan07/portfolio2.htm>

20-07-2009

ANEXO IV – Guião de entrevistas

Designação	Objectivos	Formulário de Perguntas
1. Legitimação da entrevista e motivação	Motivar o entrevistado a participar na entrevista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar sobre a pesquisa desenvolvida e seus objectivos 2. Solicitar a colaboração do entrevistado salientando a importância do estudo 3. Assegurar confidencialidade de todas as informações fornecidas 4. Informar que no final do estudo, e caso o deseje, terá acesso aos dados e que em qualquer altura poderá parar a entrevista 5. Solicitar autorização para a gravação da entrevista em fita magnética, que após tratamento da informação será destruída
2. Motivações da implementação do SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000	Indagar sobre as verdadeiras razões que levaram a instituição a implementar um SGQ baseado na Norma ISO 9001:2000.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque razão a ESEnDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?
3. Implementação do SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2000	Averiguar quais foram os principais obstáculos?	<ol style="list-style-type: none"> 1. De forma sucinta, descreva como foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que foi feito e como foi feito, e refira as principais dificuldades e/ou resistências sentidas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos da norma são adequados à instituição de ensino? ▪ Como é que as pessoas reagiram? ▪ Como foi possível conciliar a aplicação da norma ISO 9001:2000, com a autonomia científica e pedagógica, factores de grande destaque nas instituições de ensino superior? ▪ Em algum momento sentiu que a democracia interna foi posta em causa?
4. Impacto causado pela implementação do SGQ segunda a norma ISO 9001:2000	Detectar quais os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens, no que concerne, nomeadamente: atitude dos recursos humanos, recursos financeiros, clarificação de funções e de responsabilidade, melhoria contínua, organização interna e aspectos burocráticos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual foi a influência que a norma ISO 9001:2000 desempenhou na atitude dos recursos humanos? ▪ Qual o impacto da aplicação da norma ISO 9001:2000 nas funções e responsabilidades dos colaboradores?

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ A norma contribuiu para a melhoria contínua? Como? Em que aspecto? ▪ Qual o impacto e a que conclusões chega sobre o impacto da norma ISO 9001:2000 na organização interna da Escola? (a nível de comunicação interna, de documentação, recursos disponíveis, dos serviços prestados aos clientes) ▪ A nível externo, qual o impacto da norma ISO 9001:2000? (em termos de credibilidade, reputação, parcerias com outras instituições, etc)? ▪ Acha que o processo simplificou ou criou ainda mais burocracia, nomeadamente no que concerne volume de papel e de trabalho? ▪ Houve um incremento das despesas financeiras com o processo? ▪ O processo ajudou a controlar a afectação dos recursos financeiros?
5. Factores determinantes para o sucesso da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior	Encontrar quais os factores críticos de sucesso	1. Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso da aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior? (Principais motivações, comprometimento de gestão de topo, dinâmicas antes e após a implementação do SGQ)
6. Descontinuidade do SGQ	Razões que levaram à descontinuidade do SGQ e os seus efeitos	1. Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que foi bom ou mau? Devia ter continuado?
7. Alterações verificadas com a descontinuidade	Entender quais as mudanças verificadas	1. O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é, que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?
8. Justifica-se uma nova implementação do SGQ	Indagar sobre a importância ou não de um SGQ numa instituição de ensino superior.	1. Vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

ANEXO V – Pedido de autorização para realizar o estudo de caso.

Carla Guedes de Oliveira Leilão Borges
Rua Dr. Joaquim Pires de Lima, n.º 178 – 2.º C.
4200 – 350 Porto

13.07.2008
3491

Exm.ª Senhora
Presidente do Conselho Directivo do ESEP

Rua Dr. António Bernardino de Almeida
4200-077 Porto

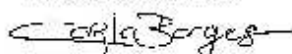
Fui, Carla Guedes de Oliveira Leilão Borges, portadora do B.I. n.º 10616677, de 02/04/2008 emitido pelo Arquivo de Identificação do Porto, sou aluna do Curso de Mestrado em Gestão Pública, na Universidade de Aveiro.


Após ter concluído a parte curricular, encontro-me neste momento a elaborar a dissertação subordinada ao tema: "Implementação da Norma ISO 9001:2000 em instituições de ensino superior público". É objectivo deste trabalho apresentar o método de estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, que descreve um contexto da vida real, no qual tenha ocorrido os fenómenos que proponho estudar. De entre o universo de instituições de ensino superior certificadas até à data, escolheu-se para analisar a Ex-Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes, por ter sido a primeira instituição da sua área a ser certificada de acordo com a Norma ISO 9001:2000.

Neste contexto, e considerando que o método de estudo de caso obtém evidências a partir de várias fontes de dados, nomeadamente a análise de documentos e entrevistas, venho por este meio solicitar a V. Exa. autorização para a realização de entrevistas aos actores intervenientes no processo de implementação do SGQ e respectiva certificação, bem como, para a consulta de documentos pertinentes para a investigação, como por exemplo, relatórios de avaliação, plano e relatórios de actividades, documentos integrantes do SGQ e quaisquer outros que possam contribuir para a investigação.

Agradeço, desde já, a disponibilidade e atenção de V. Exa. para esta solicitação, subscrivendo-me apresentando os meus respeitosos cumprimentos.

Porto, 3 de Julho de 2008



5/7/2008
Ana Inês Borges


ANEXO VI – Entrevistas

Entrevista 1 (E1): Gestor da Qualidade (Vice-Presidente do Conselho Directivo)

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Talvez não tenha existido um momento, foi a sucessão de um conjunto de desenvolvimentos. Um factor nunca actua sozinho. Ao longo de muitos anos, a Escola esteve ligada e liderou diversos grupos com responsabilidade a nível da avaliação e da qualidade. Penso que este envolvimento terá sido mais significativo por volta de 1997. Sem dúvida que o processo de auto-avaliação gerou maior empenho. É nesta altura que as instituições questionam metodologias e criam estruturas para a qualidade e para a avaliação. Formaram-se grupos de trabalho ... a Escola desenvolveu essa experiência com outras instituições, com as quais trabalhou com grande proximidade. Das instituições que se disponibilizaram a avançar para a criação de instâncias de avaliação e de qualidade, a ESEnfDAG esteve no grupo “da frente”. Tomou a dianteira em muitos aspectos e colaborou activamente com outras instituições. Resolveu encarar e discutir a qualidade numa perspectiva ecológica, uma qualidade que respondesse às exigências internas, às determinantes legais e mesmo às boas práticas internacionais. Optou-se pela implementação de um SGQ que implicasse todos os intervenientes, toda a comunidade educativa, prevendo a avaliação como a forma de monitorizar essa qualidade. Esta primeira experiência, o início da implementação do SGQ, teve muitas limitações. Mas a Escola nunca esteve só. Tenho que ser honesto... a Escola D. Ana Guedes participou em muitas reuniões com o Ministério, com a Direcção Geral do Ensino Superior, com o Instituto Nacional da Administração, com diversas instituições. Foram questionadas diversas vertentes relacionadas com a qualidade que têm todo o sentido para uma instituição do ensino superior. Não poderia ser uma operação de “cosmética”. Apesar das limitações que conhecemos de uma instituição de pequenas dimensões, apostamos em áreas prioritárias. O envolvimento da comunidade sempre foi para nós um parâmetro da qualidade, assim como a relação entre as pessoas, a qualidade do produto, ou seja, a qualidade da formação disponibilizada, a qualidade das relações internacionais, a qualidade da investigação realizada e também, porque não, a qualidade do próprio SGQ e do sistema de documentação. Tudo isto foi discutido de uma forma integrada. Cerca de um ano após termos iniciado o processo, um sistema que ainda merecia alguma desconfiança nas instituições do ensino superior – refiro-me à ISO 9001, começou a ser compreendido e respeitado. Convém dizer que o trabalho que foi feito a nível da Direcção Geral do Ensino Superior foi relevante. A própria Direcção Geral do Ensino Superior, ao iniciar o processo de acreditação da qualidade e apostar na ISO 9001, deixou uma mensagem implícita - que era possível compaginar os princípios da ISO e do consignado legalmente em termos de avaliação do ensino superior.

E então, nessa altura, nós decidimos investir num SGQ que não era um SGQ tal como ele estava preconizado na 9001, somente, mas era um sistema que integrava também a vertente da avaliação, já agora, prevendo também a integração do próprio SIADAP.

Então, tudo começou com uma decisão do Conselho Directivo, que previa uma série de medidas abrangentes, não era algo instrumental. Se a implementação de um SGQ for meramente instrumental, está certamente vocacionada ao insucesso. Só há sucesso se as pessoas forem envolvidas e se, se revirem no processo. Não quero dizer que não tenha que existir por vezes bastante directividade, mas desde o início que fomos discutindo opções estratégicas. Ponderamos custos, reorganizamos os serviços e fizemos formação a toda a comunidade escolar... mesmo os alunos foram informados e ouvidos neste processo.

Logo de início começamos a desenvolver o sistema de documentação. O sistema tinha que ter princípios, regras, regulamentos, protocolos, notas de evolução, registos de monitorização. Não podia ser um conjunto de documentos, mas sim um conjunto de informação com sentido. Depois de definido o sistema, definiram-se responsabilidades e o processo começou formalmente.

No início, penso que as pessoas olhavam para os procedimentos como mais tarefas. Pouco a pouco, foram concluindo que eram para si referências e uma ajuda para trabalhar com qualidade e consistência. Mesmo as não conformidades, que de início eram percebidas como ameaçadoras, passaram a ser olhadas num registo de melhoria contínua. Talvez nessa altura os procedimentos foram realmente entendidos em todas as suas dimensões.

Depois da estabilização do SGQ, pensamos nós: porque não avançar para a certificação? A certificação é importante, não vale a pena negá-lo. O que não significa trabalhar para a certificação. Entretanto, outro facto que merece ser mencionado. A Escola teve a oportunidade de iniciar uma participação num mestrado europeu. A meio desse mestrado foi necessário escolher o “*core group*” desse mestrado e ficou bem definido que só as instituições que estivessem certificadas é que podiam fazer parte desse grupo. A ESEnfDAG já estava num processo adiantado e foi aceite. Portanto, isso foi também uma motivação extra para apostar na certificação. Mas esta linha de pensamento contribuiu para que não se instalasse uma cultura de “obrigatoriedade”, isto é, uma imposição de se implementar requisitos normativos, por exigência de terceiros.

Obtivemos a certificação da qualidade, numa altura já muito próxima da fusão. Foi um objectivo importante para a instituição. Toda a gente teve formação na área da qualidade. Questionaram-se metas, processos e resultados. Por outro lado, sabíamos o que fazer com os erros e como os evitar. Qualidade não significa ausência de erros, mas melhoria contínua. Aprendemos, por exemplo, como introduzir inovação. Analisámos processos e o porquê das não conformidades. Por vezes os procedimentos estavam errados, mas não raro concluíamos que era a referência que não estava correcta, tinha que ser alterada e isso obrigava a um conjunto de trâmites. Concluímos também que não é possível uma instituição com qualidade alterar todos os dias os procedimentos. Os procedimentos devem ter uma vigência e devem ser alterados a partir de evidências. A certificação da qualidade foi também um processo muito acarinhado e apreciado. Muitas

instituições interessaram-se pela experiência da Escola. Fomos convidados para apresentar a nossa experiência em diversas escolas no país e no estrangeiro.

Esta razão de aproximação à realidade europeia é muito importante. No entanto, a nível nacional, as exigências de qualidade aumentaram. O novo regime jurídico de avaliação no ensino superior para isso aponta.

Tentámos compatibilizar as lideranças do SGQ com as que derivam da estrutura organizacional. Ao definirmos o SGQ identificámos uma série de responsáveis – o Gestor da Qualidade, o Director da Qualidade, o Grupo da Qualidade, uma série de lugares que envolviam pessoas que tinham responsabilidades na instituição. Tudo direccionado para as mesmas metas. Os dois órgãos com mais poder na instituição, o Directivo e o Científico, estavam em consonância e ao haver uma consonância não foi difícil conquistar as pessoas para o projecto da qualidade.

Em relação à terminologia utilizada acha que foi fácil adequar?

Não posso dizer que tenha sido fácil adequar. Isto porque as dinâmicas organizacionais, a cultura da Escola e a própria legislação apontam para um leque de conceitos e processos que não estavam muito próximos da ISO 9001. No país, havia como que uma desconfiança em relação à ISO 9001. A nossa perspectiva foi de olhar para a ISO 9001 como uma referência. Aquilo que fosse possível conciliar, tudo bem. Aquilo que não fosse possível, argumentaríamos o porquê. E depois uma terceira via que era a possibilidade também de se poder alterar ou assumir conceitos e processos com uma validade local.

Falou aqui em envolver pessoas... em algum momento sentiu alguma resistência, sabendo que a mudança implica sempre um pouco de resistência das pessoas?

Qualquer processo de mudança gera resistência e mesmo desconfiança. As nossas escolas sofreram grandes mudanças e isso colocou por vezes reticências na comunidade escolar. Lembremo-me que o SIADAP, por exemplo, sofreu tantas mutações, de tanta complexidade, que as pessoas já desconfiavam do próprio sistema. Uma outra dificuldade foi o de ajudar as pessoas a compreender a necessidade de instituir um sistema de documentação e registo. Foi necessário explicar que era necessário ter normas ou procedimentos escritos mas também o registo do desenvolvimento do sistema. Um outro aspecto em que foi necessário envolver as pessoas foi na definição dos procedimentos e normas. Foi reorganizado o trabalho e redefinidas as funções ouvindo as pessoas. Com a sua colaboração, definiram-se as matrizes subjacentes aos procedimentos; estes não foram impostos, foram explicados pelas pessoas, sob a liderança do gestor e Director da Qualidade. Como havia um ambiente bastante acolhedor e favorável, não foi difícil envolver as pessoas. O princípio era explicar e envolver, nunca utilizar a hierarquia para impor – isso seria a negação do sistema. Ainda outro aspecto que foi necessário trabalhar com as pessoas foi as não conformidades. As não conformidades no início eram mal interpretadas, mas depois concluiu-se que eram uma importante ferramenta para a melhoria contínua.

Depois outra dificuldade... a Escola foi certificada, e agora? Como manter a motivação e a exigência? Mantivemos a nossa exigência de qualidade, mas depois seguiu-se a fusão. Se assim não fosse, tínhamos aprofundado o sistema, apostando em outras normas complementares.

Alguns autores que abordei, referiram que o sistema é demasiado burocrático, qual é a sua opinião?

Para mim um acto burocrático não significa só ter mais papéis ou procedimentos. Significa ter mais papéis, ter multiplicação de circuitos e demoras, com diminuição do rendimento. Ora, olhando para o SGQ é completamente o oposto. Com o SGQ, que possui um sistema consistente de procedimentos e de documentação, tudo se tornou mais claro, transparente e linear. Todo o funcionamento da instituição ficou devidamente documentado, o que fez diminuir os tempos de resposta e a qualidade das inovações. Para mim, o SGQ, segundo a norma ISO 9001 ou outras, pode significar precisamente o oposto, ou seja, o combate a essa burocracia.

E em termos de recursos, acha que passou a haver mais controlo com a implementação do SGQ?

Apesar do pouco tempo para avaliar o sistema não tenho dúvida que nós tivemos muitos benefícios. Fomos obrigados a fazer a nível da operacionalização um trabalho notável, tanto mais que não tínhamos referências externas. Permitiu-nos identificar uma série de áreas, não vou dizer de erros, uma série de áreas que suscitavam preocupação e que necessitavam de correcção. Tenho a certeza absoluta que a implementação da qualidade evitou a ocorrência de lapsos, de erros e de problemas e naturalmente suscitou também ganhos a nível da eficiência financeira. Os concursos (aquisições de bens e serviços) passaram a ser feitos de outra forma, a avaliação de fornecedores foi introduzida de uma forma sistemática, passou a ser feita de outra forma. Alguns casos práticos que evitamos, como designam as boas práticas: o pagamento duas vezes ao mesmo fornecedor, ou por exemplo a adjudicação de alguma obra sem existência de cabimento orçamental, coisas que são regras básicas das finanças públicas, mas que muitas vezes por força da não existência de um sistema que permita monitorizar, às vezes fogem a essa racionalidade. O SGQ permitiu identificar um conjunto de problemas e preparar a instituição para outras actividades e intervenções estratégicas.

Já referiu isso, mas muito sumariamente e na sua óptica quais são os factores críticos de sucesso para a implementação do sistema?

No âmbito da promoção do sucesso que factores críticos podem existir?

Os factores críticos de sucesso são pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objectivo definido no âmbito de um projecto de determinada organização. Na estratégia de implementação de um SGQ devem ser percebidos à priori, embora muitos actuem ao longo da implementação. São condições fundamentais para que a instituição tenha sucesso na sua área, mesmo perante factores adversos. Para nós foram um ponto de referência e estiveram na base

das principais orientações que o Conselho Directivo seguiu na implementação do controle dos processos de Gestão da Qualidade. Os factores críticos de sucesso identificados, obviamente foram discutidas sobretudo dentro do Conselho Directivo, apontava para mais-valias e pontos fracos, internos ou externos. É necessária clarividência nesta área, até porque o contexto externo, em matéria financeira, era muito confrangedor. Também em termos de enquadramentos legais não tínhamos muita estabilidade. O fundamental era apostar na nossa motivação, nas pessoas, no clima organizacional, na nossa representação externa, nas actividades internacionais.

Um factor crítico era a avaliação de pessoal, que podia “contaminar” o SGQ. Se não houver cuidado por parte dos gestores, as pessoas olham para o SGQ, como um sistema que pode ter um impacto negativo na avaliação das pessoas. Por exemplo, uma não conformidade nunca pode ser utilizada como um elemento de avaliação. Se assim for acabou o SGQ. É eticamente reprovável transpor as não conformidades para a sede de avaliação.

O sistema foi descontinuado derivado à fusão das escolas, que diferenças é que nota entre uma Escola certificada e a outra não certificada?

O SGQ foi implementado numa altura em que a fusão já estava em curso. As outras duas instituições foram de alguma forma convidadas a participar nesse processo, inclusivamente proporcionou-se a possibilidade de fazer formação conjunta. O SGQ era uma mais-valia para a futura Escola dado que o sistema não acabaria com a fusão. Apenas teria que ser consolidado e depois naturalmente estendido à futura organização. É evidente que aquilo que nós possamos dizer sobre como é que se vê a actual situação numa Escola que não possui um SGQ, visto na perspectiva da ISO 9001, pode ser distorcido, porque a Ana Guedes era uma realidade mais simples, mais pequena e a ESEP é uma realidade muito maior, com um conjunto enorme de complexidades. Não posso comparar o que era o funcionamento antes com o que é o funcionamento agora, porque há muitas variáveis intervenientes que devem ser consideradas.

Se para a ESEnfDAG o SGQ tinha benefícios, ainda mais teria para a ESEP. As teorias de administração dizem que os SGQ libertam a gestão... eu explico. Num sistema burocrático, hierarquizado e centralizador, cria-se uma cultura de conflito e desconfiança, ficando os gestores (que não gostam de delegar) completamente ocupados com tarefas que lhes retiram tempo para o que é mais importante. No pólo oposto, um sistema de SGQ partilhado por todos, com delegação de funções e assente em confiança, os gestores ficam mais libertos para a gestão estratégica e ir mais além na missão da instituição. Há um risco de um crescimento da organização se não for sustentado num processo integrado e sistemático, suscitar redundâncias, arbitrariedades e conflitos. Portanto, eu considero que a existência desde o início de um sistema agregador e documentado de SGQ pode facilitar o crescimento da organização. Quanto a mim não dá mais trabalho, racionaliza o trabalho e facilita a mudança.

Posso então concluir que o Professor é da opinião que há toda a vantagem de o sistema ser continuado?

Eu já não ponho essa questão: tem mesmo que ser continuado, e já se perdeu muito tempo. Perderam-se oportunidades, perdemos o Mestrado Europeu, e deixámos de ser considerados uma referência como organização certificada. Hoje a implementação da qualidade é uma das dimensões de avaliação dos dirigentes. Quanto mais não fosse, por aí acabaríamos por instituir um SGQ. Mas, se não houver uma estratégia instituinte, para além de se perder a certificação da qualidade, perdem-se as pessoas. As pessoas são o que de mais rico as organizações possuem, cabe aos gestores avaliá-las e identificar o que cada uma pode oferecer à organização. Uma Escola com um SGQ é uma instituição mais capaz de enfrentar desafios, implementar mudanças e renovar-se com consistência.

Entrevista 2 (E2): Vice-Presidente do Conselho Directivo

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Lembro-me que os temas qualidade e SGQ foram abordados em sucessivas reuniões do Conselho Científico anos atrás. Era preocupação do Conselho Directivo mas foi sempre defendido e apresentado pelo Gestor da Qualidade, Vice-Presidente do Conselho Directivo. Há anos que passou a ser habitual depararmos com as mais variadas empresas ostentando os documentos da certificação da qualidade. Também os hospitais tiveram idêntica preocupação, mas não o ensino. O Gestor da Qualidade, claro, envolvido em diversos projectos a nível europeu, ciente da importância que a certificação da qualidade tem na Europa, quis que a ESEnfDAG fosse a pioneira no panorama do ensino da enfermagem.

A certificação da qualidade transmite confiança à sociedade na medida em que exige o aperfeiçoamento e melhoria contínua da gestão. Claro, não garante a qualidade das competências dos alunos, mas garante a boa organização e transparência em todos os procedimentos da instituição. Creio que a força motriz que desencadeou a concretização de um projecto de que se falava há algum tempo, foi o facto de a ESEnfDAG fazer parte do grupo de escolas que iria implementar o mestrado europeu. Uma das condições era precisamente a certificação da qualidade. Além disso, poderia ser um elemento positivo, mas não o principal e único, na avaliação do pessoal, que é o SIADAP.

De uma forma sucinta, descreva como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

A norma aplica-se a todos os ramos de actividades. Foi solicitado e aceite pela entidade certificadora a exclusão de uma sub cláusula que diz respeito ao controlo dos dispositivos de monitorização e medição da norma ISO 9001:2000 porque a Escola não utilizava esses

dispositivos. Acho que as pessoas reagiram bem, nunca se recusaram a colaborar, embora no início trouxesse algumas inquietações.

E em termos de autonomia científica e pedagógica, alguma vez pôs em causa a democratização?

A norma não colide nem com a autonomia pedagógica e científica nem tão pouco pôs em causa a democracia interna. Em cada sector de trabalho da Escola, quer administrativo quer auxiliar e pedagógico, as pessoas foram envolvidas através de várias reuniões com os responsáveis pela implementação do sistema. Com os assessores da empresa que apoiou a Escola, através de formação, aberta também aos profissionais das outras escolas de enfermagem do Porto, de tal maneira que apesar da carga de trabalho que envolveu, sentia-se que as pessoas estavam satisfeitas. De importância foi a designação do Conselho Directivo, do Gestor da Qualidade, do Director e Director Adjunto da Qualidade, além dos Responsáveis da Qualidade e da Comissão de Avaliação da Qualidade.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Como disse, sentia que as pessoas estavam satisfeitas. Empenharam-se em reuniões de pequenos grupos para diagnosticarem o que era feito e como naquele sector, propuseram procedimentos e modelos, entre outros. Sentiam-se responsáveis pela melhoria de funcionamento do seu sector. Era frequente ouvir falar de não conformidades, até por brincadeira, porquê?

Uma não conformidade, isto é, a participação de algo que não fora executado consoante estipulado, obrigava a uma análise de facto e à indicação de uma ou outra medida que devia corrigir. Assim o sistema não era estático e apelava à melhoria contínua. De resto, estava previsto que houvesse uma revisão periódica. Acresce ainda que havia auditorias de acompanhamento e de renovação da certificação. Na minha opinião o SGQ contribuiu para a melhoria do funcionamento da Escola. Todos nós passamos a ter regulamentos, procedimentos e modelos do conhecimento de todos. Pastas de arquivo, objectivos uniformes, não dando azo à criatividade de cada um. O circuito de informação foi definido para que a comunicação fosse efectiva tanto interna como externamente. E ia desde quadros de aviso, às reuniões, às comunicações internas e até ao portal da Escola. Quanto ao impacto a nível externo, penso não ter havido tempo para o avaliar devido à fusão das escolas.

Numa fase inicial penso que a burocracia aumentou, mas isso é normal. Julgo que à medida que o tempo fosse passando iria diminuir devido à interiorização dos procedimentos. Pelo menos as não conformidades seriam muito menos. Durante todo este processo, como disse, a carga de trabalho aumentou para além do horário de trabalho, as férias de um ou outro funcionário foram adiadas por sua iniciativa, mas tudo isto se traduziu pela melhoria dos procedimentos. Por exemplo, ficou claro na mente de todos, mesmo daqueles que não tinham formação em gestão ou contabilidade, que nada, mesmo nada poderia ser pago, quer se tratasse de compras ou pagamento de viagens

em serviço, sem que houvesse cabimento da respectiva verba. E além disso ajudou a clarificar quantos funcionários deveriam existir em cada sector.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

O sucesso de aplicação da norma, passa, julgo eu, pela motivação e compromisso de cada um. Quem vê a necessidade e vantagens do sistema, não deixa cair. E também me parece importante a proximidade entre as pessoas para além do empenhamento do Conselho Directivo.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

Porque é que o SGQ acabou? Há anos já que se falava e se trabalhava para a fusão das três escolas de enfermagem oficiais do Porto, no âmbito da reestruturação do ensino superior. Esta fusão deu-se pouco tempo depois da certificação da ESEnfDAG. Sabíamos que era possível fazer a extensão dessa certificação à nova ESEP. No entanto, o novo Conselho Directivo não o fez. Presumo que deu prioridade à integração de três escolas com realidades e filosofias diferentes. Pessoalmente, vou-lhe dizer, fiquei desapontada. Foi um trabalho interrompido para não dizer esquecido. Foi um caminho para a excelência posto de lado.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Actualmente não conheço bem os procedimentos ou modelos que poderão existir. Há cerca de um mês dei comigo a perguntar no sector de alunos e posteriormente no secretariado se existiria um modelo para informar os serviços. Depois, vim a saber que era o secretariado, do número de horas que cada tutor tinha feito na orientação dos alunos em Estágio de Integração na Vida Profissional. Que não, foi a resposta. Então, elaborei um pequeno documento, para que através dele a Escola passe uma declaração comprovativa a cada um dos tutores. Serviu para mim. Fica à disposição dos colegas se o quiserem usá-lo. Com um SGQ não sucederia.

O que notou é que passou a haver mais desorganização?

Sim, sim, muita desorganização.

Finalmente, para concluir esta entrevista, na sua óptica vale a pena retomar o SGQ? E porquê?

Eu acho que sim. Este pequeno exemplo de que eu falei, mostra uma pequena vantagem introduzida pelo SGQ. A documentação passa a estar uniformizada, organizada, acessível a todos que inclusivamente pode justificar a afectação de determinado número de funcionários em cada sector. O SGQ permite organizar o trabalho, racionalizar recursos humanos e equipamentos, contribuir para a melhoria da qualidade de vida na instituição. Por isso, eu acho que deveria ser

retomado e não só. Como estava previsto na ESEnfDAG, devia também haver certificação para avançar com a qualidade, para avançar com a certificação da qualidade do ambiente.

Entrevista 3 (E3): Presidente do Conselho Científico

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Na altura foi um processo relativamente inovador. Foi a primeira Escola pública a seguir esse caminho porque sentíamos que era uma forma de poder melhorar determinado tipo de circuitos na instituição e por via dessa melhoria tornar a Escola mais eficiente. É uma forma de rentabilizar os recursos humanos de que dispúnhamos e não nos podemos esquecer que era uma Escola pequenina e portanto acreditámos na altura que por via da certificação da qualidade poderíamos rentabilizar todos os processos, podíamos tomar medidas correctivas daquilo que faríamos menos bem na altura e portanto, digamos que o processo de certificação da qualidade foi visto por todos nós como uma possibilidade de, de facto, melhorar não apenas os processos que estão envolvidos normalmente com a certificação, mas todo o funcionamento da Escola e com base nisso, podemos torná-la mais eficiente e por consequência melhorar o seu desempenho a nível da formação dos alunos.

De uma forma sucinta, descreva como foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, e refira as principais dificuldades e/ou resistências sentidas.

Nós recebemos o apoio especializado de uma empresa que nos ajudou. Devo dizer que com o apoio dessa empresa e a colaboração de todos os funcionários, eu pessoalmente, não senti que o processo tivesse sido difícil, antes pelo contrário. Inicialmente, nós achávamos que podia haver resistências de algumas pessoas porque implicava a alteração de alguns processos, ou melhor, de alguns procedimentos do trabalho no dia-a-dia de cada um dos funcionários, mas o que verificamos é que toda a gente aderiu muito bem. Recordo-me que muitas pessoas até estando de férias se disponibilizavam a vir à Escola, para reuniões ou para momentos de trabalho em que pudessemos planear as actividades e, portanto, não tenho para mim, que tenha sido um processo difícil. É muito importante dizer que todos os funcionários, quer sejam eles docentes ou não docentes colaboraram muito neste processo.

Numa fase inicial identificámos o percurso que tínhamos que fazer. Identificámos as necessidades que tínhamos para poder ver a Escola certificada e o nosso plano de acção pressupunha que pudessemos atingir cada uma daquelas etapas. Solicitámos a cada funcionário na sua função, o que é que ele poderia fazer para adequar essa mesma função aos procedimentos que era suposto adoptar em termos da certificação da qualidade. Assim foi feito, todos os funcionários colaboraram nessa missão, todos compreenderam que aquele processo não era para prejudicar ninguém, não era para controlar o trabalho mas para rentabilizar esse trabalho, para que, com base nisso, o

tornar mais adequado à sua função. O processo foi esse, através do envolvimento de cada funcionário levantámos ou identificámos os trabalhos que tínhamos que desenvolver para atingir as exigências colocadas pela ISO e com base nisso conseguimos fazer o trabalho com celeridade e com algum conforto para toda a gente.

Acha que não houve dificuldade? Acha que se adequa?

Acho que sim. Evidentemente, se levarmos em conta a nível do processo. A nível do produto nós não seguimos esse caminho, mas aí poderíamos ter problemas. A nível do processo adequa-se perfeitamente e recordo-me que se calhar a principal dificuldade tinha a ver com o entendimento que as pessoas tinham às vezes no início, de que temos este procedimento, então temos que o cumprir, mesmo que passado pouco tempo identifiquemos nele algum passo, algum inconveniente, de fazer daquela forma. Mas em pouco tempo as pessoas perceberam que se aquele procedimento existe e não está adequado, é muito simples, vamos torná-lo obsoleto, vamos criar um novo e aos poucos as pessoas perceberam, acreditaram cada vez mais e envolveram-se nisso, de que podíamos adequar aqueles procedimentos ao nosso desempenho do dia-a-dia. E aquela ideia que às vezes se tem que a certificação da qualidade é um processo muito burocrático, que faz com que ainda se perca mais tempo, e que, portanto, trás poucos benefícios, em pouco tempo verificamos que não era assim.

Como é que foi possível conciliar a aplicação da norma com a autonomia científica e pedagógica que são factores de grande relevância no ensino superior?

Eu penso que exactamente por aquilo que há pouco lhe disse. Pelo facto de termos solicitado a cada um dos sectores envolvidos no processo que dessem os pareceres e que adoptassem para cada um dos seus sectores aquilo que era mais adequado. Por exemplo, no que diz respeito ao Conselho Científico, alguns dos procedimentos adoptados vieram até a ajudar na implementação de normas que a legislação obriga. Por exemplo, o circuito da entrega de um teste para exame. É muito bom para o Conselho Científico e para o Conselho Pedagógico, que esteja perfeitamente clarificado o que é que deve ser feito, o que é que deve acompanhar a prova, com quantos dias de antecedência deve ser entregue, a quem é que deve ser entregue, onde é que ele deve ficar depois de estar fotocopiado, o que é que deve ser junto à prova para entregar ao aluno e antes ao professor, portanto, tudo isso, foi possível clarificar para cada um dos procedimentos e, portanto, não senti nomeadamente do Conselho Científico que tivesse havido nenhum passo que tivesse entrado em conflito com a autonomia do Conselho Científico.

Na sua opinião, embora já apontasse algumas questões, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

A principal vantagem tem a ver com aquilo que há pouco lhe disse. De facto a implementação do SGQ, permitiu que a Escola toda aprendesse a gerir os seus procedimentos, os seus processos, de forma mais hábil, com melhor qualidade. Ou seja, a certificação da qualidade permitiu que a

Escola como organização aprendesse. Nós tínhamos, se calhar também por causa daquilo que já lhe disse, por sermos uma Escola pequena, tínhamos alguns procedimentos aligeirados, que se baseavam muito na relação pessoal e se calhar às vezes havia alguns procedimentos que eram facilitados, porque sabíamos a quem entregávamos determinado documento, não exigíamos uma fotocópia porque se soubéssemos que a pessoa fosse competente o iria fazer, portanto, a certificação da qualidade veio ajudar muito a que toda a gente percebesse que há um aspecto legal que temos que adoptar em todo o nosso trabalho e com base nisso melhoramos a nossa prática do dia-a-dia. Portanto, em síntese podemos dizer isso mesmo, o processo de certificação da qualidade facilitou a aprendizagem da Escola como organização e das pessoas no funcionamento dessa mesma organização.

Então, as pessoas passaram a ser responsabilizadas...

Este processo, de facto, ajuda a quando algo não corre bem, percebermos exactamente onde é que esse problema teve origem. No entanto, tivemos sempre que explicar às pessoas que o objectivo não era penalizar o erro, era identificá-lo e tomar medidas correctivas que permitissem que o desempenho fosse melhor e, portanto, espero não estar iludido quando digo que a prestação de qualidade, por via dessa correcção de alguns procedimentos menos bem, que a Escola se tornou melhor, com a certificação da qualidade.

De facto era algo que também estava dentro daquele campo que há pouco lhe referia, o facilitismo que nós tínhamos entre todos, entre funcionários administrativos ou docentes, conhecíamos-nos todos muito bem, sabíamos as características de cada um, éramos poucos, mas de facto o circuito está perfeitamente clarificado com a implementação deste modelo.

Acha que tudo isto também ajudou na prestação de serviços aos clientes?

Sem dúvida, beneficiou o trabalho de todos os funcionários da Escola e evidentemente que se, se trabalha melhor, os nossos clientes sentem o retorno disso mesmo.

E em termos de racionalização de recursos humanos?

Em termos de recursos humanos, claramente. Claramente penso que os recursos humanos saíram rentabilizados com a certificação da qualidade. Em termos de recursos materiais, penso que não terá havido grande diferença, talvez pelo facto de sermos uma instituição pequena e, portanto, já antes tínhamos algum cuidado com a rentabilização dos recursos. Onde terá havido diferenças significativas, na minha opinião, onde se sentiu bastante a certificação da qualidade foi na rentabilização dos recursos humanos, porque melhorando o circuito de informação fez com que cada uma das tarefas fosse melhor definida.

E na sua opinião, quais são os factores críticos de sucesso, para a implementação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Penso que o principal, foi de facto o envolvimento das pessoas. Acredito que não será fácil fazer este processo sem o envolvimento absoluto dos funcionários a nível de todos os sectores da

instituição. E é esse envolvimento que vai fazer com que as pessoas sintam que este processo de certificação da qualidade é algo que vem ajudar o seu trabalho e que não aparece simplesmente para avaliar como é que as coisas são feitas. O envolvimento das pessoas é de facto essencial.

Acha que o SGQ só deve ser implementado com a gestão de topo?

Acho que não, acho que de facto é importante que todos estejam envolvidos e a gestão de topo também. A direcção da instituição, tem que infalivelmente estar presente, tem que também dar alguns contributos, no nosso caso (Conselho Científico) tínhamos algumas coisas também a mudar ao nível do funcionamento, todo esse funcionamento saiu reforçado, também com o envolvimento directo no caso do Vice-Presidente do Conselho Directivo e Gestor da Qualidade, que liderou o processo.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

Acabou pelas razões que conhecemos, por via do processo de fusão entre as 3 escolas da cidade do Porto. Tenho pena que tenha terminado e que não tenha sido possível rentabilizar o trabalho para a nova Escola. Acredito que não tenha sido por falta de vontade porque todos os responsáveis da ESEP percebem claramente as vantagens da certificação da qualidade. De qualquer forma, havia muitas coisas a fazer na altura e faltou desenvolver aquilo que era necessário para permitir a extensão da certificação da qualidade que tinha a ESEnfDAG, para a ESEP.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Essa análise é uma análise difícil, por várias razões. Em primeiro lugar estamos a falar de duas realidades diferentes. A Escola Ana Guedes era uma Escola pequena. Tinha cerca de 1/4 dos alunos que tem a actual Escola, cerca de 1/5 dos docentes que tem a actual Escola e também dos funcionários. Foi necessário criar tudo de novo. É natural que algumas das diferenças que eu identifique não sejam diferenças provocadas pela existência ou não do SGQ, mas sim pelas características da Escola, que como digo, as escolas são muito diferentes. Na Escola antiga nós estávamos muito próximos uns dos outros, tudo aquilo que era necessário era muito rápido, o SGQ ajudava nisso, evidentemente, mas também a proximidade das pessoas. Aqui temos um sistema que, pelo menos para já, implica um maior afastamento das pessoas, vemos que às vezes há informações que demoram muito tempo a chegar onde desejamos, apesar de termos um sistema informático que está a colaborar. Refiro-me sobretudo à documentação em papel e aí estamos muito atrasados, como digo, não sou capaz de distinguir entre as implicações da não existência do SGQ e das características da Escola, e também por estar no seu início, foi preciso criar tudo, não tínhamos normas nenhuma, foi preciso criar normas, regulamentos e outras coisas que ainda estão numa fase muito inicial e em alguns casos relativamente incipiente.

Vale a pena retomar o SGQ?

Sem dúvida, sem dúvida. Não faço parte do Conselho Directivo, mas penso que a Escola deverá estar sensibilizada para retomar, ou para iniciar, neste caso já não será retomar, mas para iniciar este processo. Penso que a Escola será beneficiada com isso e os que cá trabalham também, acabarão por perceber que há vantagens em termos a Escola certificada. Nem me estou a referir às questões de visibilidade para o exterior. Refiro-me também a que podemos ter uma Escola que aprende todos os dias a tornar-se melhor e nisso o SGQ é fundamental.

Entrevista 4 (E4): Vice-Presidente do Conselho Científico

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Qualquer instituição, seja qual for o tipo de serviço que presta aos seus clientes, sem ter um sistema de gestão organizado e procurar melhorar o serviço prestado, termina aí, mas pode não ser esse o primeiro objectivo, embora hoje e dentro do sistema educativo e sobretudo a nível internacional, temos a certificação de uma instituição.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Houve dois aspectos importantes nesse processo. Um, ligado ao grupo que vinha fazer a certificação e a aplicação (a SINASE), portanto, todo o trabalho que foi feito com esse grupo, com reuniões explicativas e informativas de como iria correr o processo, dando-nos também sempre a entender a importância e o caminho para a certificação e, depois, houve paralelamente uma série de reuniões em que membros internos da Escola, portanto, já na Escola, faziam reuniões, no sentido de sensibilizar e divulgar o projecto.

Apraz-me dizer que as reuniões com o grupo de trabalho que veio fazer a certificação da Escola tiveram também como alvo não só os docentes mas também todos os membros da comunidade escolar.

Acho que o processo se passa paralelamente entre reuniões de informação que motivam para a necessidade da implementação mais no sentido de como fazer o processo.

Acha que houve alguma resistência dos recursos humanos?

Das reuniões em que eu estive presente, a noção com que fiquei e do que me recordo é que essa resistência se a houve foi uma resistência passiva. Quero com isto dizer o seguinte: era um caminho traçado com uma finalidade definida, a certificação e esse princípio era aceite por todos e portanto, as pessoas, aceitaram entrar no processo. Foi passiva no sentido de que nem todos concordavam com a forma como o processo estava a ser conduzido, no entanto, nunca se opuseram.

Após a implementação o que eu senti foi que houve por parte de alguns elementos da comunidade escolar, a necessidade de se afirmarem a partir das regras estabelecidas. As pessoas entendiam que era assim ou não havia outro caminho a trilhar.

Acho que eu reconheço a necessidade de haver orientações, regras, protocolos, directivas, qualquer outro termo que queira utilizar, mas também, admito que haja flexibilidade, desde que haja bom senso e não o retrocesso à anarquia. Conjuguar regras com bom senso às vezes é difícil e acho que no final houve um período provavelmente propício a alguma resistência por parte de determinadas áreas que se queriam afirmar.

Alguns casos em que acho, não sei se a palavra exacta será democracia, mas que o bom senso não imperou face a uma regra e acho que quem lida com seres humanos, tem que ter uma instituição organizada mas suficientemente flexível para os membros da sua comunidade.

Como foi possível conciliar a aplicação da norma ISO 9001:2000, com a autonomia científica e pedagógica como factores de grande destaque nas instituições do ensino superior? Acha que houve alguma dificuldade nesse sentido?

Não é na relação entre a aplicação da ISO e a autonomia pedagógica, porque aí eu não senti, acho que pelo contrário foi um processo que deu visibilidade à autonomia, por outro lado ajudou-nos a gerir o trabalho docente, o trabalho pedagógico, houve uma organização diferente e daí advieram imensos benefícios. Quando me referia a uma certa desarticulação e a uma certa falta de flexibilidade é na organização do trabalho pedagógico.

Relativamente aos conceitos da norma, acha que se aplicam a uma instituição do ensino superior?

Acho que sim, que são um bom instrumento de trabalho e uma boa base de trabalho para uma instituição.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

As vantagens foram sobretudo na organização interna. A qualidade do trabalho desenvolvido, já existia. O que não existia era organização administrativa, se assim lhe posso chamar, de todos os sectores, quando digo administrativa não me refiro apenas aos serviços administrativos e académicos, mas também do trabalho docente em termos de organização da Escola como um todo, deu-lhe uma forma organizada que não era tão explícita anteriormente. Porque, em termos de qualidade, já trabalhávamos com um nível de qualidade, agora, não houve foi muito tempo e acho que o tempo de avaliação do processo foi curto, porque com a fusão das escolas não houve tempo para avaliar. Há o primeiro impacto e a avaliação que eu faço é sobre o primeiro impacto.

Provavelmente também há resistência há mudança. Nessa fase é naturalmente mais visível, mas no cômputo geral, acho que não vi qualquer resultado em termos da qualidade. Independentemente da existência ou não de princípios organizadores de gestão escolar ou

académica, a qualidade sempre foi algo que de uma forma mais subtil, ou não, esteve presente em toda a comunidade. Não é por acaso que a Escola antes da norma era das escolas mais procuradas pela comunidade estudantil durante o acesso ao ensino superior. Porque é que eram considerados os melhores alunos? - porque houve anos que foram sempre a nível nacional porque com certeza na comunidade em geral, na sociedade, a Escola tinha uma boa imagem, tinha uma imagem de qualidade.

Acho que aqui, quando eu penso, na altura, comparando com a sua classificação, eu tenho que dizer que aqui deve haver alguma relação entre a qualidade e o serviço prestado pela instituição.

Só que já existindo essa qualidade, a Escola estando reconhecida, foi apenas um reforço...

É um reforço necessário na actualidade, sobretudo devido à sua visibilidade para o exterior. A nível nacional era tácita, enquanto que a nível internacional é necessário termos um comprovativo e é nesta dimensão que o processo de certificação foi necessário, mais do que para a visibilidade externa para a visibilidade interna do trabalho desenvolvido, para a visibilidade social.

Eu acho que o que mais contribuiu na organização foi em termos dos processos de comunicação, embora a sensação com que eu tenha ficado, e reforço que esta é uma questão sobre um curto espaço de tempo da sua aplicação, era uma área a ser trabalhada.

Era se calhar a área com maior entrave, maior resistência por parte das pessoas. Porque somos indisciplinados por natureza. Eu acho que o docente é indisciplinado. Sabemos que há tempos para cumprir, que temos que desenvolver um trabalho num espaço de tempo, mas depois alguns trabalhos administrativos eram colocados de lado e eram colocados de lado, não por falta de vontade ou de empenho, mas porque, quanto a mim, haveria necessidade de uma melhor distribuição do trabalho administrativo e de apoio.

Acha que a implementação do sistema veio responsabilizar mais as pessoas?

Eu acho que numa instituição que é reconhecida socialmente com qualidade, perguntar se a ISO tem ou não tem implicações a nível de responsabilidade, não faz muito sentido, o que as pessoas podem não ser organizadas. As pessoas assumiam as suas responsabilidades na medida em que como seres humanos têm níveis diferentes de assumir a responsabilidade, não assumimos todos da mesma forma. Cada um da sua maneira, uns melhor e outros um pouco menos, sabiam assumir, agora o que trouxe foi de facto uma estrutura mais organizada.

Vê os relatórios de não conformidade como acções punitivas?

Não, é apenas informativo. Se calhar até é uma forma de nos fazer lembrar que há processos que são necessários concretizar, quem é desorganizado desse ponto de vista pode ver por esse prisma.

Recordo-me de uma reunião da comunidade escolar, alguém questiona a organização que estava a colaborar com a Escola, alguém que assistia estava muito interessado em saber se era capaz

através da sua aplicação depois punir o comportamento ou a atitude, achei interessante, porque o colaborador da SINASE explicou que apenas servia para ser utilizado como um meio correctivo e não como um meio punitivo para o indivíduo. Não quer dizer que esse espírito não pudesse existir, ou que essa falsa ideia não existisse, mas da minha parte não, da minha parte vejo apenas como um processo administrativo que acho necessário, é importante fazê-lo para proceder a correcções internas, para dar uma melhor resposta ao cliente, mas no trabalho que eu desenvolvo como docente, para mim é disciplinador no âmbito dos *timings* administrativos, apenas isso.

Acha que é um processo burocrático?

Eu tenho uma experiência de vida ligada a várias organizações, inclusive na área da docência, já não estou há pouco tempo, já cá ando há cerca de 10 anos, até já perdi um pouco a conta, mas tenho cerca de 10 anos, mas tenho 16 anos de trabalho em outras organizações, esse foi o primeiro impacto estranho que eu tive, fiquei e estive aberta ao processo, porque não há organização que consiga sobreviver sem burocracia, a sua existência não é sinal negativo, pelo contrário, pode não haver regras e num conjunto alargado de pessoas que trabalham com determinado fim nós temos a necessidade de saber que caminho seguir, como seguir, e para onde ir, e a sua não existência não nos permite isso.

Depois, as maiores dificuldades que eu tive quando fiz a integração na vida académica era a inexistência de orientações, pois eu tinha 16 anos de experiência em contexto hospitalar, e eu estava habituada a chegar a cada um dos serviços de apoio e sabia exactamente, o que pedir, onde pedir, como pedir, a quem pedir, portanto, foram muitos anos ligados à área de gestão, por isso, eu não estava habituada a viver numa instituição onde as dimensões eram pequenas e onde não existiam regras explícitas.

Na sua óptica quais são os factores críticos de sucesso para a implementação de um SGQ baseado na norma internacional NP EN ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Qualquer que seja a norma, a regra que se aplique em qualquer sector, quer seja administrativo ou não, o mais importante para as pessoas é a motivação. A motivação tem que começar de baixo para cima e não de cima para baixo, ou seja, os órgãos directivos de uma instituição têm que ter a ideia da necessidade do SGQ e da necessidade da certificação, mas não devem centrar o processo em si, se não ninguém o aplica, não é um Conselho Directivo, um Conselho Científico ou um Conselho Pedagógico, são as pessoas que fazem parte daquela comunidade escolar, são essas as pessoas que têm que saber o porquê, têm que entender e saber utilizar cada um dos seus passos, com um objectivo específico, com a naturalidade que qualquer processo burocrático necessita.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que foi bom ou mau? Devia ter continuado?

Não sei se ele acabou. Eu acho que ele foi bom tanto quanto eu recorde. Foi importante a certificação pois no momento da fusão deixou passar uma imagem de uma Escola organizada e com um fácil acesso à informação que, talvez, nas outras escolas não era tão fácil de adquirir. Acho que foi algo que ficou para sempre.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é, que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Não tenho termos de comparação porque estamos a falar de realidades diferentes. Acho que era necessário que a ESEP no momento da fusão já tivesse a ISO para eu agora poder comparar. Mudou muita coisa, e estamos apenas a falar de um ano aproximadamente, as dimensões e a forma de sentir hoje a ESEP é diferente da forma de sentir a ESEnfDAG. Temos planos curriculares diferentes, é uma nova organização de trabalho docente, há um número muito superior de docentes. A ESEP ao nascer teve necessidade pelas suas novas dimensões de criar as suas próprias normas e regulamentos e só assim é que se pode funcionar. Acho que a única comparação era dizer assim: era uma necessidade que a nova Escola com as novas dimensões não pode alhear-se se não pode cair numa anarquia. Aqui tem que se saber onde estão as forças do poder, e como lá chegar, porque já mais será o mesmo ambiente familiar e caseirinho que tínhamos. Posso ainda dizer, que talvez seja o momento propício, se o Conselho Directivo assim o entender, para começar, se ainda não o começou, a implementar um SGQ.

Vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

Não tenho a menor dúvida que valeria a pena retomar. Há traços que são comuns, mas é necessário adaptar e reajustar uma vez que a instituição tem a sua própria missão, visão, planos de estudos diferentes e já não são as mesmas pessoas, portanto, será o recomeçar de um novo processo. Mais vale encarar o criar e desenvolver um novo processo do que pegar no existente na ESEnfDAG e querer adaptar, porque aí penso que corre alguns riscos, uma vez que o processo requer motivação o que significa que o processo terá que ter o envolvimento de todas as pessoas.

Entrevista 5 (E5): Presidente do Conselho Pedagógico

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Essencialmente eu penso que na altura, enquanto presidente do Conselho Pedagógico que se deveu a 3 grandes objectivos: um deles é exactamente nós digamos prezarmos pela tal qualidade em termos da prestação de serviços, em termos de organização institucional, coisa que nós sabemos que sobretudo a nível de função pública por vezes isso não funciona. Um outro objectivo que eu acho que era essencial era cada vez mais, responsabilizar as pessoas e, portanto, existiam determinadas normas e determinadas regras que tinham que ser obrigatoriamente feitas e

preenchidas e isso implicava uma maior responsabilidade das pessoas, ou seja, mesmo que por vezes as pessoas não fizessem alguma coisa, por desleixo, por incompetência, pelo que quer que fosse, as pessoas eram chamadas à sua responsabilidade e, portanto, havia uma maior responsabilidade por parte das pessoas o que levava também a um terceiro objectivo, que eu acho também, que era a competência, porque as pessoas quanto mais responsáveis forem e mais eficazes no seu trabalho, certamente que também vão desenvolver uma maior competência e, portanto, penso que essencialmente, a norma e a certificação vai funcionar nesses 3 grandes aspectos.

Claro que de uma forma inicial, poderá ter sido benéfico para uns e não tão benéfico para outros e isto porquê? Porque implicava muito esforço das pessoas nomeadamente, em termos burocráticos, sobretudo mais na parte do pessoal não docente, embora no pessoal docente também houve muita gente com algumas reticências, porque tinha que preencher mais um papel, tinha que dar mais uma satisfação, tinha que escrever, aquilo que normalmente se dizia verbalmente, tinha que se passar para o papel e as pessoas não gostam muito disso.

Em termos do pessoal não docente eu acho que ainda teve que haver um esforço muito maior, e houve, na altura houve um esforço muito grande, sobretudo ali naqueles meses de período de férias em que as pessoas estavam muito empenhadas e houve um esforço muito grande. Agora o que eu acho é que houve uma grande melhoria em termos de prestação de serviços, em termos de organização institucional, sem dúvida nenhuma.

Portanto o objectivo, indicou-me 3, nunca foi somente a Escola estar certificada?

Penso que o objectivo da implementação de um SGQ vai muito mais além da mera certificação da Escola. Para além disso ser fundamental, até porque em termos, digamos, a nível socio-económico e até político, nós sabemos que hoje em dia é um grande prestígio, a gente até passa por aí nos hospitais nomeadamente os privados e fazem grandes manchetes com a acreditação. Claro que tudo isso tem o seu peso. Há um certo prestígio, enquanto instituição, uma Escola que era pública e ser a primeira Escola superior de enfermagem a ser certificada. Tudo isso tem o seu peso, mas eu penso que mais do que isso, foi mudança na própria organização que houve em termos internos, a nível institucional, todo o nosso trabalho, todo o empenho das pessoas, que se notava e deu frutos, sem dúvida nenhuma.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Essencialmente foi através das tais normas que nós fomos fazendo, os tais procedimentos que as pessoas não estavam de todo habituadas. A resistência passava exactamente por aqueles pontos que nós designávamos como pontos fracos, que depois acabavam também por ter que ser... lá está; enquanto que nós verbalmente dizemos que alguma coisa não está bem e até por carolice acabamos por solucionar os problemas, com este processo isso não funcionava assim, nem que

houvesse muito boa vontade. Existiam procedimentos que nós tínhamos de cumprir e tinham que ficar escritos e se havia procedimentos para coisas burocráticas e coisas banais, depois também havia aqueles procedimentos que eram os tais que no fundo, foram, digamos, a pedrinha no sapato, que as pessoas não gostavam muito sobretudo quando eram chamadas à atenção, mas que também tinha que haver um documento por escrito e eu penso que a parte burocrática, os tais procedimentos, o facto de nos termos que reger por determinadas normas, foi o que dificultou mais. Mas, eu penso que também foi numa fase inicial, porque depois eu acho que a adesão foi na íntegra, as pessoas vestiram a camisola, viram-se naquele processo, toda a gente estava empenhada e isso é de notar, claro que em termos de órgãos da instituição, os grandes órgãos forçosamente tinham que estar empenhados, a nível do Directivo, Pedagógico e Científico, claro que estavam todos empenhados, mas, mais do que isso, foi todo o trabalho de bastidores que houve sobretudo a nível dos serviços administrativos e dos órgãos de gestão.

Mas como docente, porque o trabalho de um docente é diferente de um administrativo, supostamente o docente entra na sala e é livre de dar a aula. Como acha que foi possível conciliar a aplicação da norma ISO 9001 com a autonomia científica e pedagógica que são factores de grande destaque nas instituições de ensino superior?

Nós temos liberdade, mas liberdade com responsabilidade, dentro da sala de aula. E nomeadamente, acreditação e avaliação andam quase de mão dada. Estamos a falar de qualidade e estamos a falar de uma acreditação, automaticamente vamos ter uma avaliação. Essa avaliação, penso que foi um dos factores que por vezes se calhar foi um pouco incomodativo para alguns docentes, que também por vezes não estão tão habituados a ser avaliados. Havia realmente aquela avaliação em que nós fazíamos um relatório descritivo das nossas actividades, que normalmente começa por ser trienal, depois passa para de cinco em cinco anos, mas é algo que era muito descritivo das nossas actividades, era algo muito caseiro, era constituído um júri que também era da própria casa a nível interno e que normalmente era sempre aprovado e estava feita a nossa própria avaliação.

Eu penso que essencialmente a certificação exigiu na altura da parte dos docentes, terem esta consciencialização. Que tinha de haver documentos escritos, tinha que haver os tais procedimentos, nós tínhamos que saber como é que era feita a avaliação de uma unidade curricular, quais eram os seus objectivos, qual era a sua metodologia de ensino, qual era o seu modelo em termos de ensino e aprendizagem, como é que era feita essa avaliação, e isso tinha que estar tudo bem documentado, porque para cada unidade curricular tinham que existir documentos para isso, nomeadamente, nós em termos de pedagógico tínhamos essa documentação. Foi também, digamos, uma altura em que nós tivemos que solicitar aos docentes, que também é verdade, às vezes são um pouco, deixa andar, e portanto, as coisas até estão, mas estão numa pasta só que depois não estavam devidamente organizadas. Com a certificação tivemos exactamente que organizar tudo, pôr tudo direitinho e até chegávamos à conclusão que havia unidades curriculares que não estavam devidamente elaboradas e documentadas, quer em

termos até de conteúdos programáticos, quer em termos de objectivos, quer em termos de metodologias, quer em termos de avaliação. Isto foi fundamental para obrigar os próprios docentes a se organizarem, na sua própria estrutura, na forma como ensinavam, mesmo na sala de aula. Não é fazer as coisas, é nós sabermos que estamos a fazer as coisas, mas estamos a fazer as coisas com responsabilidade, que alguém depois vai verificar, não se trata de inspeccionar, mas vai ver o nosso trabalho e claro que depois ficamos todos contentes quando se verifica que as coisas estão organizadas e devidamente fundamentadas, porque havia unidades curriculares que como já referi, devidamente elaboradas e documentadas.

Se calhar isso também se via mais nos professores externos, porque normalmente eram os médicos, pessoas convidadas, que vinham pontualmente mas que davam unidades curriculares com carga horária muito grande. Não quer dizer que também não me deparei com, dos docentes da casa, um ou outro que não tinha as coisas devidamente documentadas. A certificação também fez isso..., fez nós irmos quase de unidade curricular em unidade curricular ver quem era o docente que estava responsável, porque mesmo que fosse convidado um professor externo, o docente responsável por aquela unidade curricular tinha que ser uma pessoa da casa e, portanto, essa pessoa é que tinha de responder por tudo. Depois foi fazer a compilação de todos os documentos, uns havia, outros não havia e tiveram que ser elaborados, outros havia elaborados mas tiveram que se fazer alguns ajustes. Eu penso que é muito importante, embora nós tínhamos liberdade, ter a noção de que é uma liberdade sempre com responsabilidade, nós pretendermos sempre utilizar um modelo de ensino e aprendizagem que seja o mais eficiente, e que seja sempre em prol e benefício do aluno.

Em termos de terminologia utilizada apela norma, foi fácil a adopção dessa terminologia, por exemplo, a questão da noção de aluno/utente/cliente, a nível de função pública por vezes há alguma dificuldade nessa adopção?

Penso que nós não utilizamos essa terminologia tão em rigor em relação aos nossos alunos. Não é uma terminologia nova para nós. Basta dizer que na literatura nomeadamente, em enfermagem, nós tanto temos, doentes, clientes, utentes, com sentidos um pouco diferentes, até porque normalmente damos aquela conotação a uma pessoa que está doente, àquela pessoa que está em internamento hospitalar, digamos que está fechada, que está numa instituição. Por exemplo, utente, poderá ser utente ou cliente, poderá ser aquela pessoa que recorre a um centro de saúde e, portanto, requerem um serviço em termos de cuidados imediatos. A terminologia não era assim muito nova. Agora, contra mim falo, não sei até que ponto eu cheguei a tratar os alunos como clientes ou sentir que eles eram meus clientes. Penso que sempre o vi exactamente como alunos e isso é algo que se calhar também requer alguma resistência da nossa parte, porque cliente dá a sensação que é alguém que vem comprar e que nós estamos ali a servir. Nós no fundo estamos a servi-los, estamos a dar formação, estamos a educar os nossos alunos, mas se calhar é uma terminologia que para nós, penso que não foi muito usado.

Na sua opinião, embora já apontasse algumas questões, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

Fundamentalmente foi a organização que foi nítida nomeadamente, a nível de serviços administrativos. A certa altura via-se que estava tudo muito bem organizado, muito bem estruturado, tudo baseado em normas e procedimentos. Depois de entrar naquela engrenagem a organização era nítida, bastante visível, organização essa que acabava também por exigir das pessoas uma maior exigência em termos profissionais, uma maior responsabilidade, tudo isso que eu acho que leva a um melhor funcionamento em termos de trabalho, uma maior competência também para vocês, acaba por todos nós estarmos também em avaliação, hoje em dia todos nós em função pública também estamos em avaliação e, portanto, isso acaba também por ser uma forma directa e indirecta de nos autoavaliarmos e de nos avaliarmos também a nós. Eu penso que isso funcionou muito bem.

Em termos de comunicação interna, pensa que houve melhorias?

Penso que sim, porque nós éramos muito de pegar no telefone, pedir alguma coisa, até na requisição de material, era tudo muito caseiro, eu precisava de uma resma de papel, telefonava cá para baixo e iam-me levar, por vezes nem havia registos. Claro que numa instituição pública, numa organização deste âmbito que envolve muitos custos, mesmo em termos sócio económicos e políticos, tem que haver demonstração dos gastos, tem que haver registos. Tudo isto levou a que as pessoas fossem obrigadas a cumprir os tais procedimentos para pedir nem que fosse um determinado artigo, uma caneta, uma borracha, nós sabíamos que tínhamos segundo uma determinada norma enviar um e-mail a uma determinada pessoa que era responsável pela requisição do material. Outra coisa que também acho que incomodou um pouco as pessoas era, claro, que as regras são essenciais e deve haver regras, não quer dizer que não sejam flexíveis, mas, por exemplo, uma das coisas que as pessoas não estavam habituadas é que quando se precisava de alguma coisa, pedia-se na hora e nós tínhamos. Só se não houvesse, mas também as pessoas procuravam comprar e até no próprio dia ou passado um ou dois dias nós tínhamos as coisas. O que é que acontece, nesta altura, lembra-se que havia até datas quase dias da semana, que nós tínhamos um dia ou dois para pedir o material e só, por exemplo, à sexta-feira é que havia a entrega do material. Isto também implicava até por parte do pessoal docente que também tivesse o cuidado de ver, que se nós em casa vamos tirar o ultimo quilo de arroz, certamente que vamos ter o cuidado de quando formos às compras trazer outro. O mesmo se passava connosco, se a gente via, estou só com metade de uma resma de papel, então, se calhar, está na hora de pedir outra resma de papel e não deixar para eu introduzir as ultimas duas ou três folhas e só nessa altura pedir. Claro que isto é um exemplo básico, mas isso implicava a que as pessoas também na sua própria organização tivessem alguma atenção e algum cuidado. Isto era um pouco incomodativo porque as pessoas estavam habituadas a chegar cá em baixo e pedir à D. Isabel e a D. Isabel cedia. Depois, sobretudo, quando houve estas regras impostas, é preciso preencher o

papel para tudo e mais alguma coisa e depois dias certos quase quer para pedir quer depois para entregar, nos bastidores, os comentários nos corredores, a gente apercebia-se que havia algum mal-estar e havia sempre pessoas que até por falta de domínio das novas tecnologias e da própria informática, tinham muita dificuldade e continuavam a vir cá baixo e quase que eram os administrativos que preenchiam as coisas por elas. Mas isso depois também depende de todo o empenho, da motivação com que as pessoas estão em fazer a tal aprendizagem, estamos sempre a tempo de mudar.

Houve algumas, digamos, resistências das pessoas e mesmo do pessoal docente. Se calhar ainda houve até mais do pessoal docente do que do pessoal administrativo. O pessoal administrativo por força das contingências tiveram mesmo que aderir, quer quisessem, quer não. Houve alguns docentes que eu penso que mesmo após nós termos sido certificados que se mostraram um pouco resistentes à mudança.

Acha que a norma contribui para uma melhoria contínua, essa filosofia era sentida e vivida no seio da organização?

Eu acho que isso faz parte da própria norma e da certificação, até porque, nós sabemos que depois estamos em constante avaliação e sabemos que de x em x tempo nós temos lá alguém que vem de fora e vai inspeccionar tudo ao pormenor, nós passamos por isso e daí a necessidade de termos aquelas pastas todas muito bem organizadas. Basta ver, repare, até o desmazelo entre aspas, podemos dizer, de alguns docentes coordenadores, quando foi pedido as pastas da coordenação dos cursos. Nós sabíamos que tínhamos cursos que estavam exemplares, que tinham tudo, estava tudo devidamente organizado e tínhamos outros que foi um caso sério, foi preciso andar ali à última da hora a andar a organizar e o mesmo se passava em relação a vocês cá em baixo nos serviços administrativos. Tudo isso levou a que as pessoas tivessem procedimentos, tivessem exactamente as tais regras que foram instituídas e, portanto, só isso, fez com que nós notássemos em termos institucionais que havia organização. Porque a instituição funcionava de forma organizada, entre aspas, mas na sua própria desorganização. Com a acreditação e com este processo isto fez com que as coisas forçosamente tivessem que ser organizadas, e mais, como há todo um processo de constante avaliação, queremos sempre fazer melhor. Vamos imaginar que a ESEP agora também estava neste processo de certificação. Há sempre coisas a melhorar, porque mesmo certificados, há sempre pequenos pontos que é preciso aferir, que é preciso melhorar. Eles quando vêm novamente inspeccionar vêm exactamente ver esses pontos que estavam mais frágeis e vão ver se nós melhoramos, ou se mantemos igual ou até pioramos. Digamos que este facto de nós estarmos sempre em constante avaliação também exige muito mais de nós e exige que nós tentemos dar sempre o nosso melhor, tenhamos sempre as coisas o mais organizadas possível e isso, no fundo, acaba por demonstrar também muita competência da parte das pessoas. Portanto, só temos a ganhar com este processo, embora seja incomodativo, sobretudo para quem é desleixado e desorganizado, não deve gostar nada, nada disto.

Em termos de benefícios externos, quais foram os benefícios externos mais mediáticos que pode apontar?

Foi a primeira Escola superior de enfermagem a obter a certificação e nós tivemos bastante orgulho. Com pena minha, porque nós suamos bastante naqueles meses, na altura ainda apanhou o mês de Agosto, em período de férias, a dar o seu todo, porque isso foi algo que foi notório, todos nós demos o nosso melhor e, portanto, era um orgulho porque era a primeira Escola que tinha a certificação. É algo que hoje é inevitável em termos sociais e isso tem um peso muito grande. Acho que esse foi o grande benefício, apesar de tudo aquilo que eu já disse, mas a nível externo foi a visibilidade que a própria Escola teve, enquanto Escola, porque foi a primeira Escola superior de enfermagem a ser certificada, com o processo de qualidade que foi pena, foi, ficar um pouco na gaveta, mas quem sabe se não será retomado.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior? Sei que já referiu alguns ao longo da entrevista, mas refiro-me aos factores mais críticos, ao envolvimento da gestão de topo, das pessoas, os factores que determinam o sucesso?

Penso que tem a ver com o envolvimento de todos. Claro que compete aos órgãos de gestão a função de dinamizar, sem dúvida nenhuma. Mas o sucesso vem do empenho de todas as pessoas, porque a gestão até pode ter todo o empenhamento, mas se não tivesse por trás todo o pessoal, docente e não docente, a trabalhar vincadamente para a certificação, não era viável, não era possível. Ia haver grandes lacunas até porque uma das coisas que é muito inspeccionada em termos de avaliação é exactamente os serviços administrativos. Mais do que até nós, em termos de trabalho docente, porque sem dúvida que as nossas pastas foram todas muito analisadas em termos de científico, de pedagógico e da área da gestão do directivo, mas essencialmente onde vão depois cair minuciosamente é sem dúvida nessa parte, nos serviços administrativos. Eu acho que o envolvimento, para o grande sucesso e para termos tido efectivamente a certificação da Escola, foi o envolvimento de todos, de todo o pessoal sem excepção, estávamos todos a trabalhar para o mesmo, para a certificação da Escola.

E acha que em termos de formação, foi a suficiente?

Não tivemos assim tanta formação quanto isso. Porque eu continuo a achar que hoje em dia se nós falarmos com algumas colegas da ex. Ana Guedes, se calhar não sabem muito bem o que era esta norma. Se calhar as pessoas directamente mais envolvidas são capazes de saber em que é que consistiu e em que é que se fundamentava. As outras pessoas sabiam que era qualquer coisa que tinha a ver com qualidade, tinha a ver com uma certificação, mas muito pouco. Eu penso que em termos de formação acho que foi feito um esforço mas poderia ter havido mais.

Houve alguma lacuna?

Poderíamos ter investido um pouquinho mais e ter divulgado, se calhar, antes de começar a haver toda aquela azáfama que as pessoas começaram a ver e de todos aqueles pedidos que nós íamos fazendo e que não entendiam muito bem para quê, embora nós fôssemos explicando pontualmente para que era, mas se calhar numa fase inicial, se calhar ter dito em que é que consistia, quais eram as vantagens, quais eram os procedimentos. Claro que há sempre aquelas pessoas que são do contra, digamos assim, entre aspas Para que é? Para que é que isto serve? Nós funcionamos e estivemos todos até aqui!

De qualquer forma acho que se deveria ter investido um pouco mais, em termos de formação, para as pessoas saberem exactamente em que é que isto consistia e quais as vantagens.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

Depois de todo o esforço, depois de toda a nossa dedicação custou-me bastante. Depois de termos tido a certificação da Escola e uma vez que foi a primeira Escola acho que era de se ter abraçado isto. Eu percebo que estávamos a constituir e a formar uma nova Escola, com um número de docentes, de alunos, de pessoal não docente, que não era fácil e não é fácil esta organização, mas penso que era só uma questão de querermos ter dado um passinho mais à frente. Porque o trabalho estava feito, a certificação estava aí, o grande trabalho estava feito e nós já tínhamos pessoas, que podemos designar como pessoas piloto, que estiveram directamente a trabalhar neste processo e que poderiam ser reaproveitadas automaticamente para a ESEP. Se elas agora estão a trabalhar noutras áreas, se calhar podiam estar mais dedicadas precisamente à certificação, ao processo da qualidade e de uma forma gradual íamos, no fundo, alastrando, íamos fazendo todas as normas, todos os procedimentos, tudo aquilo que é exigido a um processo deste género. Mas o que eu acho é que nós não deveríamos ter deixado isto cair. Devíamos ter abarcado isto, quer transitado a certificação, que aliás, isso já estava preconizado, porque nós já estávamos em processo de fusão quando foi a certificação da Escola de D. Ana Guedes e isso foi salvaguardado, foi uma preocupação da antiga gestão, foi uma preocupação deles, nossa também, e que depois não teve grandes frutos, o que é pena, porque todos nós demos o nosso melhor, quisemos e tivemos a certificação. Portanto, no fundo era transitar a certificação que houve na Ana Guedes para a ESEP.

Dava trabalho, claro que dava trabalho, mas era um trabalho acrescido. Nós também estamos a ter trabalho agora, porque com a fusão da Escola este processo também não é fácil. Portanto, no fundo, o que é que nós aqui iríamos implementar mais?

Com a ESEP, também não saem normas? Não saem despachos? Do próprio directivo!

Portanto, no fundo era associar a esses despachos determinadas normas que fazem parte do tal rigor da certificação e do processo da qualidade. Acrescentar o quê? Um número, mais uma parte

burocrática? Se calhar agora poderia dar um bocadinho mais de trabalho, mas, se calhar, nesta altura esse trabalho já nem existia, já estava feito, já estávamos, se calhar, numa fase de aperfeiçoamento.

Tenho alguma mágoa porque acho que foi algo que foi vinculado, mesmo em termos dos *mass media*, é algo que está escrito, como primeira Escola e que nós deixamos assim descair e que agora quando recomeçarmos, primeiro eu não sei até que ponto se isto tem validade, se não tem, se nós, por exemplo, podemos retomar. Vamos imaginar que a ESEP, a Direcção resolve pegar neste processo, eu não sei se isto tem algum prazo de validade, se nós podemos recomeçar, se certificação já está concedida e mantém-se para a ESEP. De qualquer forma, acho que se as pessoas até estavam balanceadas para todo este processo, é o que eu acho, nós tínhamos peritos, tínhamos pessoas que foram pilotos em todo este processo e que, eu acho que, como pilotos se deveriam ter mantido à frente. Se lhes é dado agora outro tipo de trabalho, vamos dar trabalho a outras pessoas, mas estas vão estar responsáveis por este processo.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Em termos comparativos não me parece muito justo, digamos assim, até porque nós também estamos num processo, ainda, de adaptação, de aperfeiçoamento, de crescimento. Portanto, comparar, se calhar, no início, quando se deu a fusão verdadeiramente, eu, por exemplo, via alguns defeitos, que hoje em dia, ao longo do tempo até se têm vindo a esbater, sem dúvida nenhuma. Para já até me sinto satisfeita. Na reunião que houve quando houve as reuniões das equipas eu fui uma das pessoas que disse que estava satisfeita com a distribuição do meu trabalho. Não quer dizer que para o ano eu volte a estar satisfeita. Mas, no ano que findou eu estava satisfeita, porque respeitaram a minha área de especialização, a minha área em termos de investimento ao longo destes anos de formação e, portanto, eu estive a fazer aquilo que eu gosto, leccionei aquilo que eu gosto e, portanto, senti-me realizada. Compreendo que outras pessoas que estiveram, ou que foram colocadas em áreas que não lhes dizem nada, só para ter que dar cumprimento ao número de horas, se calhar essas pessoas não estão realizadas e manifestaram o seu desagrado, o que é legítimo. Eu pessoalmente ao longo deste tempo, até me tenho sentido bem na ESEP, penso que me adaptei bem, claro que não vou dizer que conheço toda a gente, mesmo pelos nomes, tal é a grandeza e o número de pessoas que existe, mesmo em termos de docentes, por vezes falam-me em pessoas que eu não identifico logo, não consigo conciliar a cara ao nome da pessoa, até porque, nós, também estamos em áreas diferentes, ora estamos em teoria ora estamos em ensino clínico, portanto, estamos dentro como fora da Escola e, portanto, não estamos sempre juntos, normalmente estamos mais directamente ligados às pessoas com quem directamente trabalhamos no dia-a-dia.

Não queria fazer essa comparação exactamente por causa do processo em que nos encontramos, porque acho que estaria a ser injusta para com a ESEP. Se me diz assim, se quer que eu

compare a ex. Ana Guedes não certificada e depois certificada, também tivemos pouco tempo para conseguir avaliar isso. Notei mais organização, mais responsabilização por parte das pessoas, também notei. Mas lá está, não tivemos assim um espaço de tempo relativamente longo para nós podermos também avaliar a própria Escola D. Ana Guedes. Agora, se é para comparar a certificação da Escola ex. Ana Guedes com a ESEP que não tem certificação, não me parece muito justo, pela grandeza da instituição em si, pelo processo em que nós nos encontramos e por toda esta fase de adaptação em que nós estamos. Agora, o que eu acho é que todos nós temos dado o nosso melhor e as coisas até têm funcionado muito bem. Para as minhas expectativas eu estou satisfeita. Não quer dizer que não haja coisas que não estão muito bem, há sempre coisas a melhorar e há coisas que eu continuo insatisfeita mas, no todo, eu acho que superou as expectativas.

Na sua óptica, vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

Claro que vale a pena continuar. Vale a pena por todo o empenhamento e envolvimento das pessoas. Mas, tendo em conta, que realmente a motivação pode partir dos órgãos, os órgãos têm que saber como motivar todo o pessoal, docente e não docente. Se realmente os órgãos conseguirem isso, faz todo o sentido, até pela visibilidade que temos. Até simples empresas tentam a acreditação, tentam ter lá o certificado. Isto é porque? Porque lhes dá mais garantias. Não quer dizer que não é por isso que nós não estamos a dar o nosso melhor nem estamos a fazer a melhor formação aos nossos alunos, atenção. Porque nós tentamos sempre, pela competência, dar o nosso melhor e formar o melhor possível os nossos alunos. Agora também não nos podemos esquecer da visibilidade que isto dá para o exterior e nós sabemos que sobretudo na área da enfermagem, temos muitas escolas, temos muita gente a competir connosco. Portanto, eu penso que depois de sermos a primeira instituição pública, faria todo o sentido termos passado isto para a ESEP que continuaria a ser a primeira instituição, até num processo de fusão, mas que tinha a certificação. Isto tem a sua visibilidade, nós sabemos que sim, no mundo do mercado isto tem visibilidade, é como os hospitais, como as empresas, como tudo, é um certificado de qualidade. Claro que há muita gente que diz assim: não é pelo facto de ter a certificação que isso implica qualidade, qualidade a 100%. Se calhar não implica qualidade a 100%, mas se calhar implica qualidade a 95%. Nós continuamos a saber que existem sempre falhas. Só que há um aperfeiçoamento, há uma melhoria contínua, porque a tal avaliação que nos é imposta obriga-nos a isso.

Entrevista 6 (E6): Vice-Presidente do Conselho Pedagógico

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Eu penso que na altura de acordo com aquilo que a Escola pretendia, os padrões exigidos a nível do ensino, apostavam também nos padrões de qualidade e daí a Escola também entrar nessa

linha e tentar adequar toda a sua dinâmica e estrutura aos padrões de qualidade existentes e preconizados aqui no nosso país.

Mas, o objectivo era melhorar a organização interna e depois conseguir uma certificação, embora eu penso que não só a certificação, mas também poder dar melhor aos alunos e mesmo ao pessoal que trabalha dentro da própria Escola.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Eu penso que isso partiu muito de uma decisão do Conselho Directivo. As normas começaram a ser implementadas não só a nível da estrutura de curso mas também a nível de todos os formulários, de todos os documentos que eram utilizados e também no seu preenchimento e no tipo de dados que eram recolhidos através deles. É normal que tudo que implique mudança implica muitas vezes uma certa resistência e às vezes algumas dificuldades em utilizar alguns instrumentos, mas penso que depois de algum tempo essas dificuldades foram todas ultrapassadas.

Mas sentiu que da parte dos docentes houve alguma resistência?

Não, penso que não. Penso que todas as pessoas estavam abertas e sentiram vontade de colaborar na implementação das novas normas.

Acha então, que é perfeitamente possível conciliar a norma, com a autonomia científica e pedagógica dos docentes?

Sim, eu penso que sim. Não houve problema em relação a isso. Os docentes continuaram a poder fazer as coisas da forma que faziam adaptando só e adequando às normas que existiam, e não foi difícil.

De alguma forma, acha que a autonomia científica e pedagógica, factor de grande destaque na Escola, foi posta em causa?

De forma alguma, penso que não, que não sentimos nada em relação à nova documentação.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

A nível interno conseguimos uma estratificação melhor a nível de dados, a nível de documentos, trouxe alguns benefícios a nível de podermos utilizar melhor todos os documentos que eram preenchidos.

A nível externo penso que será também a visibilidade que dá ser uma Escola certificada, penso que isso dá alguma visibilidade e permite estar a par de outras instituições certificadas.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Eu penso que a nível de gestão facilita muito, a aplicação dessa norma vai acabar por facilitar, porque tudo está bem estruturado, tudo está bem documentado, ajuda imenso e mesmo a nível interno penso que para as pessoas, depois de estarem habituadas tudo se torna mais fácil, porque está tudo documentado, está tudo direitinho e acaba por facilitar, esses são os maiores benefícios.

Mas, o que é que acha que determinou o sucesso? Uma forte liderança de gestão de topo, por exemplo, ?

Sim, penso que a gestão de topo ajudou bastante, houve muito empenho da parte de quem estava na direcção da Escola e na parte dos seus colaboradores mais directos, nós acabamos por sentir muito pouco o impacto da mudança porque as coisas foram feitas de uma forma muito organizada, por isso, tudo entrou muito suavemente e as pessoas não sentiram aquele impacto tão forte como se sente algumas vezes quando há uma mudança, mesmo a nível de preenchimento de documentos e penso que o facto de haver uma gestão adequada a nível da Escola, que isso nos ajudou muito a entrar sem sentir grandes mudanças a nível da implementação dessa norma.

Porque é que acha que o SGQ acabou? Eu sei que houve uma fusão e o sistema não continuou. Na sua opinião acha que isso foi bom, mau, deveria ter continuado?

Eu penso que deveria ter continuado. Não sei se a minha leitura em relação a isso se é a mais acertada, agora, desde o processo de fusão, penso que há muita coisa a trabalhar e muita coisa a tratar, por ser uma nova Escola, por haver muitos mais docentes e penso que se calhar esses pormenores foram um bocadinho deixados de parte talvez pela falta de tempo da organização, mas penso que seria um processo que deveria ser continuado. Penso que esta Escola deveria ser uma Escola certificada e não só. Penso que o facto de estarmos e de sermos mais, ainda facilitaria mais depois a nível da gestão.

O que é que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é, que diferenças nota da Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Penso que a nível da parte organizacional que se notam mais falhas do que antes da fusão. Temos algumas dificuldades em conseguir compreender algumas coisas, em conseguir chegar a alguns dados, penso que quando estávamos em processo de qualidade era tudo mais acessível e muito mais fácil. Penso que agora andamos assim um bocadinho mais perdidos do que na altura.

Na sua óptica vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

Penso que sim, penso que facilitaria, e muito, mesmo aos órgãos de gestão facilitaria muito o acesso a todo a nível da Escola, mesmo aos professores, penso que isso iria ajudar imenso e mesmo para quem queira fazer algum estudo, era muito mais fácil com a aplicação da gestão da qualidade do que será agora conseguir recolher todos os dados e acho que isso que acaba também por facilitar a visibilidade que os outros podem ter da Escola.

Entrevista 7 (E7): Directora da Qualidade – Técnica Superior – Coordenadora Geral dos Serviços Administrativos

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

A ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ porque estava consciente de que a qualidade era essencial para uma Escola de excelência, daí que tivesse optado por investir na implementação desse sistema e também porque entendia que nas sociedades modernas uma instituição onde a qualidade está implementada representa uma mais-valia a nível da fidelização dos clientes, imagem da Escola perante a sociedade e perante os seus alunos.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas durante o processo.

Inicialmente os órgãos de gestão e alguns dos colaboradores frequentaram algumas conferências e acções de formação sobre a qualidade, essencialmente para saberem o que era a qualidade e tiveram contacto com algumas instituições que já tinham implementado o SGQ. Entretanto, contrataram uma empresa para fazer a assessoria, para o diagnóstico e para a implementação do SGQ. Depois tivemos algumas dificuldades com a empresa porque não tivemos a resposta e o apoio que nós esperávamos e tivemos algumas dificuldades nesse aspecto, embora conseguíssemos ultrapassar esses obstáculos.

Em relação a resistências, não houve muitas resistências, porque houve uma comunicação e envolvimento muito grande das pessoas, toda a gente na Escola, dos alunos aos docentes, no sentido de os sensibilizar para o que era a qualidade e a importância que a qualidade tinha para a instituição e para o desenvolvimento das suas competências. Não sentimos grandes resistências.

Em relação aos conceitos da norma, houve alguma dificuldade na aplicação dos conceitos? Acha que eles eram adequados ao ensino superior nomeadamente, a questão da abordagem ao aluno como cliente?

Inicialmente na primeira abordagem da norma as pessoas entendiam que ela não seria a mais adequada ao ensino superior, mas depois, penso que também temos que mudar algumas mentalidades e nas sociedades modernas os alunos hoje são clientes. Nós até determinada altura não entendíamos isso, mas depois de ultrapassada essa fase a norma adequa-se completamente.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

As vantagens foram muitas. Essencialmente acho que nem houve desvantagens, analisando de uma forma genérica, penso que só houve vantagens. Porque foram normalizados procedimentos, a organização da instituição que não era a que estava implementada antes da norma, e daí que houvesse uma definição de objectivos muito consistente, objectivos estratégicos, quer para a

instituição quer para os seus núcleos, os seus serviços e isso foi muito importante. Houve a normalização de procedimentos e tudo isso dá mais orientação e o trabalho é feito de uma forma mais sistemática e uniforme.

Em termos de atitudes de recursos humanos, o que verificou?

Em termos de atitude dos recursos humanos como foram muito sensibilizados para a implementação da qualidade aceitaram muito bem essa implementação, envolveram-se, colaboraram, acharam que havia muitas oportunidades de melhoria para as suas qualificações e competências, penso que não houve resistência.

Passaram a ser mais responsabilizados?

Muito mais responsabilizados. Houve a responsabilização da parte deles e no fundo também se lhes incutiu autoridade, autoridade no sentido daquilo que faziam em relação às suas competências, às suas funções e às suas tarefas.

Em termos de volume de papel, por exemplo, e de trabalho, acha que o sistema é burocrático?

Não, o sistema pode parecer burocrático inicialmente, mas depois rapidamente se conclui que não é burocrático e que é muito sistemático, leva a uma organização muito bem formada da instituição, dos serviços, dos procedimentos e isso é um descanso para as pessoas porque está tudo muito bem orientado.

Em termos de recursos financeiros, acha que foi muito dispendioso, houve algum benefício?

Não foi muito dispendioso. Nós temos sempre que pensar no custo-benefício do sistema. A esse nível tudo aquilo que gastámos na primeira fase, vamos acabar por ganhar com a certificação, com a implementação do sistema.

Em termos de controlo de custos, a norma ajudou a controlar os custos?

Ajudou muito a controlar os custos. A norma exige que haja determinados procedimentos, procedimentos gerais. Primeiro exige criar uma organização de processos da instituição e processos interrelacionados. Depois, há os procedimentos, os modelos, a documentação, tudo muito normalizado e isso evita o dispêndio de muitos recursos a nível de materiais e inclusivamente de tempo que as pessoas poderiam eventualmente perder para fazer as tarefas de uma forma diferente.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

A norma tem muitos factores de sucesso nomeadamente, haver o envolvimento e comprometimento da gestão com o sistema da qualidade e simultaneamente de todos os colaboradores, de todas as pessoas que estão na instituição. Isso é muito importante. Depois

exige que haja uma comunicação muito grande para que se possa implementar e possa funcionar. Para além do envolvimento, a aplicação da norma e a aplicação do SGQ, estruturalmente muda completamente a instituição, porque a instituição consegue atingir objectivos que não conseguiria atingir sem a implementação do sistema e consegue a nível da sociedade, a nível dos seus clientes, implantar-se com uma imagem completamente diferente, com competitividade, como uma instituição completamente diferente das outras onde a discriminação positiva da qualidade é essencial.

Porque é que acha que o SGQ acabou? Ou seja, na sua opinião acha que isso foi bom, mau, deveria ter continuado?

O SGQ acabou devido à fusão das três escolas. Não foi bom ter terminado, porque houve uma quebra daquilo que já estava feito e inclusivamente as pessoas já estavam habituadas, não foi por muito tempo, mas já estavam habituadas, os colaboradores e os seus clientes. A Escola era uma instituição certificada e isso dava-lhe a nível nacional e internacional uma credibilidade completamente diferente. Era bom que tivesse continuado.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

É uma diferença muito grande porque nós estávamos habituados a que tudo já estivesse normalizado, harmonizado e as coisas funcionassem como uma rotina de boas práticas e neste momento não é assim embora nós tentemos caminhar nesse sentido, a nível de esquematização de procedimentos, os objectivos são muito mais difíceis de alcançar.

Vale a pena retomar o SGQ?

Sem dúvida, porque é muito importante. Primeiro, a Escola é muito maior, neste momento o ensino da enfermagem está a passar por algumas dificuldades a nível de inserção no mercado dos enfermeiros e isso reflecte-se na Escola, no seu produto. Portanto, podemos prever que os candidatos cada vez serão em menor numero e a qualidade realmente é essencial na Escola, para que a Escola se implante na sociedade como uma Escola de excelência, que os candidatos vão escolher porque é uma Escola de excelência.

Entrevista 8 (E8): Coordenador das Relações Externas – Professor Adjunto

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Eu não sou membro da direcção da Escola, mas faz todo o sentido esta orientação.

Um SGQ por um lado facilita a dinâmica organizacional e por outro lado é também um factor de credibilidade externa da própria instituição enquanto garantia dos serviços que são prestados. Basicamente seria isto.

De uma forma sucinta, descreva como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Daquilo que eu me fui apercebendo ao longo do processo, não particularmente envolvido como conceptor do tema, mas mais na perspectiva de utilizador, foram definidos processos de informação, foram definidas normas de procedimentos, no sentido de, precisamente, promover e facilitar toda a dinâmica de trabalho. Claro que as mudanças são sempre susceptíveis de alguma resistência, mas, por outro lado, também permitem algum crescimento, do meu ponto de vista, pelos benefícios que vêm a colher, permite que essa resistência se dissipe no médio prazo. Eu não vejo, nem vi, qualquer incompatibilidade na implementação da ISO 9001. Pelo contrário, penso que não há qualquer perda de autonomia científica, penso que há uma complementaridade no sentido de que há uma agilização de processos, mas sem pôr em causa qualquer aspecto de autonomia científica que é absolutamente necessário a uma instituição do ensino superior.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Eu acho que os benefícios foram mais do que os inconvenientes. Foram mais porque permitiu clarificar e melhorar fluxos de informação, procedimentos organizacionais, documentar melhor determinados aspectos da dinâmica organizacional e portanto desse ponto de vista penso que os benefícios foram maiores do que os transtornos que causaram, inerentes a uma implementação de um sistema que não vigorava na instituição e, portanto, que exigia um trabalho coordenado, onde obviamente todos os actores tiveram que ser envolvidos aos diferentes níveis. Esse para mim foi, digamos, não um inconveniente, mas a dificuldade inicial de arranque do processo de implementação da norma ISO 9001.

Inicialmente o processo foi burocrático?

No início talvez por alguma inexperiência e desconhecimento de todos os envolvidos, se calhar as coisas estiveram um pouco, eu diria, não burocratizadas mas um pouco emperradas, num processo de arranque inicial. Mas depois, creio que se entrou numa velocidade de cruzeiro, eu vou chamar-lhe velocidade de cruzeiro, penso que as coisas foram sendo agilizadas e foram acontecendo de uma forma praticamente, eu diria, quase que diariamente natural, com pequenas situações que teriam de merecer algum cuidado e no sentido de introdução de melhorias, mas penso, que as coisas decorreram de uma forma bastante satisfatória.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Eu penso que foi apesar daquilo que eu disse anteriormente, de alguma resistência à mudança que foi sentida numa fase inicial do processo, eu penso que essa resistência é normal, é fruto de um desconhecimento, particularmente das vantagens que esse processo implica e traz à

instituição e, portanto, depois as coisas aconteceram de uma forma natural e as vantagens que as pessoas começaram a sentir no seu dia-a-dia na sua prática quotidiana levaram, do meu ponto de vista, a, ainda, um maior envolvimento e a uma disponibilidade de aceitação em todo este processo, que foi um processo, obviamente longo, moroso, que envolveu todos aos diferentes níveis mas, que as pessoas começaram a perceber que era importante o seu contributo e a sua adesão para que as coisas resultassem em pleno, ou pelo menos que resultassem tão em pleno quanto possível e desejável.

Eu acho que sem o envolvimento dos diferentes actores, aos diferentes níveis, seja a gestão de topo, sejam as gestões intermédias, sejam os actores no terreno, não digo que seja impossível a implementação, mas seguramente que se torna mais problemática, mais difícil de levar à prática, mais morosa e eventualmente até geradora de potenciais conflitos e, portanto, eu acho que é desejável e é de salutar que haja um envolvimento desde a base até ao topo.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

Acabou pelo resultado da fusão das instituições que deram origem a esta nova instituição. Aqui pode-se ter dois tipos de visão: uma, que diz: bom, mas então porque é que foi implementado um SGQ para num espaço de tempo relativamente curto sucumbir?

Eu penso que teve aspectos positivos, quanto mais não fosse, para servir como um balão de ensaio para esta nova instituição, se for esse o entendimento dos órgãos de direcção desta nova instituição. Por outro lado, constituiu-se sem dúvida alguma, num momento de aprendizagem para todos os que participaram. Ainda que num curto espaço de tempo deu visibilidade à antiga Escola, e isso é importante, no meu ponto de vista, dar visibilidade e credibilidade às instituições. Espero que, eventualmente, os órgãos de gestão optem também pela implementação do sistema nesta nova instituição.

Quais as principais diferenças que nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

É um pouco difícil responder porque as realidades são totalmente distintas. Nós estávamos numa instituição onde a tensão era significativamente diferente desta nova organização. Houve um processo de fusão que teve um determinado percurso, bem ou mal, não estou aqui a colocar isso em causa, mas que implicou processos de mudança, processos de adaptação, processos de reajustamento e até mesmo de criação de novas estruturas, de novos currículos e novas dinâmicas de funcionamento e, portanto, não me parece que seja legítimo no meu entendimento, estabelecer padrões de comparação. Aquilo que me parece que seria legítimo ou que seria no mínimo expectável, era que também se comesse a avançar no sentido de implementar um sistema da qualidade. Quanto maior for uma organização, uma instituição, penso que mais difícil se torna a sua dinâmica de funcionamento se não houver uma organização cuidada e criteriosa na definição de fluxos, hierarquias, etc.

Para finalizar, uma ultima questão. Vale a pena retomar o SGQ?

Sem dúvida. Eu penso que qualquer organização que é certificada por normas internacionais como é o caso da Norma ISO 9001 oferece garantia de qualidade nos serviços que presta, e quer queiramos quer não, as organizações que prestam serviços à comunidade local, nacional e até mesmo internacional, no mundo global em que hoje vivemos, nós estamos também a prestar serviços a nível internacional e, portanto, faz todo o sentido que seja certificada a qualidade, com base em padrões internacionais que estão definidos, seja a nível das relações exteriores da organização, seja a nível da sua dinâmica interna, faz todo sentido.

Entrevista 9 (E9): Professora Adjunta

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Penso que as razões tiveram a ver um bocadinho com o facto de querermos formar essencialmente pessoas de forma a prestar serviços com qualidade através dos resultados e esses resultados era querermos pessoas capazes de inventarem o seu futuro profissional. O facto de querermos formar essas pessoas capazes, tem a ver com a organização dos serviços, que todos os serviços funcionassem bem, em todos os sectores, quer a nível administrativo, quer ao nível de gestão de pessoal, de gestão documental, para que tudo estivesse protocolado e documentado.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Eu penso que foi uma coisa gradual, que se foi criando, com muito esforço de todos os funcionários. Claro que não digo que fosse perfeita logo da sua raiz. Tentou-se que tudo fosse... digamos, criaram-se normas de funcionamento para que tudo funcionasse bem, houve acertos, coisas que estivessem menos bem e necessitassem de ser acertadas, detectaram-se algumas falhas no funcionamento anterior, provavelmente, fizeram-se acertos, foi uma coisa gradual que foi implementada. Não sei se chegou a estar perfeito, mas penso que íamos no bom caminho, no sentido da melhoria contínua. Penso que chegamos a ter algumas auditorias, houve divulgação, houve formação, penso que íamos no bom caminho...

Nós tivemos acesso a nível de reuniões do Conselho Científico. Nós, professores, participávamos e a Escola nesse sentido era muito aberta, todas as decisões do Conselho Directivo eram divulgadas ao nível do Conselho Científico.

Houve algumas dificuldades? Acha que em relação à terminologia utilizada foi fácil adequar?

Acho que se adequaram bem. Nunca senti grandes dificuldades. Não estávamos habituados a ter que preencher o modelo das não conformidades, isso não estávamos, o modelo formal. Mas o que é certo é o facto de tratarmos os alunos por clientes é um termo como outro qualquer, não mudou nada na nossa forma de ser e de estar, nós ensinamos como ensinávamos, pura e simplesmente tínhamos tudo documentado. Passamos a documentar aquilo que fazíamos, agora não passamos a proceder de maneira diferente, passamos a ter documentação que certificava aquilo que nós já fazíamos.

Como foi possível conciliar a autonomia científica e pedagógica, factores de grande destaque nas instituições de ensino superior, com a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001? A democracia ou autonomia foi posta em causa?

Acho que não porque continuamos a ser os donos, no fundo, ninguém nos tira o poder que nós temos, a norma não veio tirar poder a ninguém, não vejo nesse prisma. Eu acho que a norma veio, no fundo, dar, certificar, documentar, digamos que é algo que é paralelo, que veio pôr em escrito aquilo que as pessoas fazem e não tirar o poder às pessoas, eu vejo nesse prisma a qualidade, não vejo tirar o poder às pessoas, mas vejo pôr no papel aquilo que as pessoas fazem.

Da parte dos docentes, acha que houve algumas resistências?

Eu penso que as pessoas se adaptaram. Inicialmente se calhar os docentes não perceberam muito bem o que era isto da qualidade e para que é que servia a qualidade no ensino superior, porque é que isso era importante. Poderá ter havido algum tipo de resistência, mas penso que muito facilmente aderiram e se habituaram ao facto de terem uma instituição certificada.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Talvez maior visibilidade para a instituição. Passamos a ser uma instituição certificada. Não é que nós já não prezássemos por ter um bom resultado final e um bom produto final. Só para dizer que temos o mesmo produto final com um bom resultado agregado que temos um produto certificado. Um produto que não é só um bom resultado final mas que é um produto reconhecido no mercado. Supostamente será isso, mais do que propriamente o bom produto final.

A nível interno funcionamos como sempre funcionávamos. Um pouco melhor, talvez porque nos habituamos a ter melhores directrizes e estamos melhor estruturados internamente, sem nos apercebermos disso com as mudanças. Nós internamente achávamos que funcionávamos bem, se calhar funcionávamos menos bem e acabamos por estruturar-nos internamente de outra forma e acabamos por funcionar ainda melhor do que funcionávamos.

Em termos de comunicação interna melhorou?

Provavelmente sim, nem tanto para os docentes, mas mais para os administrativos. Eles dirão melhor do que nós que a comunicação estaria melhor.

Acha que houve mais responsabilização?

Sim, penso que sim. As coisas estando documentadas as pessoas responsabilizam-se mais. Quem é responsável por cada área, sem dúvida nenhuma.

Achou que houve envolvimento das pessoas?

Aí houve, quer da parte da direcção, quer da parte administrativa. Essencialmente desses, mais até do que os docentes.

É preciso ter as pessoas certas envolvidas, gente que tenha formação na área. Propriamente eu, docente, se classificar o SGQ uma pirâmide, eu estarei muito na base, porque não considero ter formação necessária e estou muito por fora. Alguém que tenha formação, alguém que esteja na base da gestão e na gestão por dentro da qualidade. Órgãos de direcção, pessoas administrativas, têm que criar um corpo de base. Tem que haver coordenadores da qualidade, gestores, mas responsáveis e depois provavelmente pessoas que estejam agregadas a esse grupo para pôr em funcionamento.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que foi bom ou mau? Devia ter continuado?

Penso que foi descontinuado não só por causa da fusão mas também porque houve um certo desinteresse, porque se houvesse interesse conseguir-se-ia manter o SGQ ou transferir. Havia pessoas interessadas, conseguiu-se criar na nossa instituição, que foi na Escola Ana Guedes e conseguir-se-ia transferir para aqui. Claro que esta instituição é muito maior, precisaria de um grupo de trabalho mais alargado, a instituição em si é maior e precisaria de ser estruturada de forma mais alargada, precisaria de um corpo de trabalho mais alargado, mas conseguir-se-ia.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é, que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

A nível de organização, a nível de estrutura interna, ao nível de organização nota-se. Porque estava habituada a uma instituição em que tudo estava direitinho, cada sector tinha um responsável, sabíamos a quem nos dirigir, a quem pedir responsabilidades, sobre o quê, e estávamos habituados aos sectores e às responsabilidades de cada um e aqui houve uma altura que também se deu a fusão e havia, eu não diria a desorganização, mas menos boa organização.

Vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

Seria benéfico. Uma organização bem estruturada e organizada é outra coisa.

Entrevista 10 (E10): Professora Coordenadora

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Tanto quanto me lembro teve a ver com a necessidade de se reestruturar toda a comunicação que existia na Escola, ou seja, recordo-me fundamentalmente da necessidade de normalização e que se devia decidir, por exemplo, em relação aos regulamentos, no fundo, para facilitar a comunicação, eu acho que fundamentalmente foram as razões que levaram a isso, porque havia conflitos anteriormente, na questão de não se saber se, se tinha enviado um documento, qual era o documento e penso que foi nesse sentido, para resolver estas situações de má comunicação entre as pessoas na organização, que se estabeleceu o SGQ.

Daquilo que eu me apercebi na altura, prendeu-se com a necessidade de se adoptar um padrão no sentido de não haver erros

Portanto, o objectivo principal não era uma questão de certificação?

Não tenho ideia que a certificação fosse o primeiro objectivo. Tenho ideia é que foi a correcção de procedimentos incorrectos que se iam manifestando ao longo da comunicação escrita e até oral. Eu recordo-me como coordenadora da licenciatura do Curso de Enfermagem, de facto, haver esta dificuldade de se saber o que é que tinha ficado decidido, porque, de facto, não havia nada, no fundo, bem estabelecido. Eu pelo menos não tenho ideia nenhuma de ter sido esse o primeiro objectivo, a questão da certificação.

Não, não fiquei com essa ideia. Fiquei com a ideia que de facto havia coisas que realmente não estavam bem, que havia erros no sentido de não facilitar uma boa gestão dos serviços, havendo necessidade de correcção. Foi isso que me transpareceu, no sentido de facilitar com que os serviços funcionassem bem, com qualidade.

De forma sucinta, descreva como foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que foi feito e como foi feito, e refira as principais dificuldades e/ou resistências sentidas.

Tenho ideia que primeiro foi em termos da reunião, acho que do Científico, que foi abordado a questão da Escola começar um processo de qualidade, portanto, houve uma reunião em que foi de facto explanado as razões pelas quais a Escola ia aderir a este processo. Depois, operacionalmente, recordo-me concretamente com a Directora Adjunta de estarmos a ver toda a documentação que sustentava no fundo o processo da comunicação. Recordo-me de facto de se fazerem determinados procedimentos, lembro-me de preencher as não conformidades. Portanto, as dificuldades que eu considero? Mesmo tendo sido numa reunião que eu penso que foi no Científico, penso que não foi suficientemente alargada a sua discussão, para haver uma maior adesão das pessoas, é isso que eu penso, embora possa estar a incorrer em erro, mas, penso que se tivesse havido da parte da Escola uma maior divulgação, as pessoas não teriam sido tão renitentes a este processo, porque no fundo isto também obriga a uma certa disciplina das

peessoas que à priori não é muito agradável, porque uma pessoa que não está habituada, acaba por ter mesmo que fazer aquilo direitinho, para se fazer as não conformidades e acho que isso é um motivo para as pessoas não aderirem porque obriga a uma certa disciplina.

Em relação à terminologia utilizada acha que foi fácil adequar? Por exemplo, a adopção do termo cliente?

Esses aspectos não me chocam, talvez porque em termos de conteúdos programáticos já tinha abordado esses aspectos de gestão e também o termo cliente não me choca.

Como foi possível conciliar a autonomia científica e pedagógica, factores de grande destaque nas instituições de ensino superior, com a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001?

Pessoalmente nunca senti nada em termos da aplicação da norma, ficar sem autonomia pedagógica e científica, de forma nenhuma, porque eu considero que aquilo que foi instituído na Escola teve a ver com procedimentos no fundo, com a possibilidade de facilitar até e evitar os tais conflitos entre as pessoas. Portanto em termos pedagógicos, em termos científicos, não senti absolutamente nada, não senti que me fosse retirada qualquer autonomia.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

Em termos externos, muito sinceramente, não tenho isso presente. Em termos internos, uma das desvantagens tem a ver no fundo com o tempo que uma pessoa poderá gastar a mais, logo assim em primeiro, porque quando se vê uma não conformidade, uma pessoa tinha que a ir registar, depois tinha que fazer a sugestão, isto leva o seu tempo, mas eu penso que depois se vai aproveitar futuramente porque todos estes procedimentos acabam depois por ficar uniformizados e isso vai-nos ajudar na vida da organização em termos de comunicação. Portanto, em termos de desvantagens, assim à priori, logo no início, poderemos pensar que tudo vai demorar mais tempo, o que é um facto naquele momento, mas vamos ganhá-lo posteriormente.

A vantagem é que, nada melhor do que as coisas ficarem escritas e nós sabermos de forma explícita qual é o circuito, qual é o procedimento, para não haver incompatibilidades e incongruências até no próprio serviço.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Eu penso que em primeiro lugar a direcção da organização tem que estar implicada e empenhada para que isto aconteça, porque, no fundo, tem a decisão nas suas mãos. As pessoas que dirigem a organização têm que acreditar e depois têm também que saber motivar as restantes que passa pelas reuniões, pela divulgação, pelo esclarecimento para que não haja tanta resistência. Eu acho que fundamentalmente são estes dois aspectos: é de facto a gestão de topo estar implicada e motivada e querer mesmo avançar e, depois, saber também no fundo, dinamizar um processo.

Evidentemente que no caso da Escola Ana Guedes, os actores implicados também foram muito importantes, porque também se tem que escolher as pessoas com um determinado perfil e conhecimento, porque senão à priori redonda num descrédito.

Porque é que o SGQ acabou? Ou seja, na sua opinião acha que isso foi bom, mau, deveria ter continuado?

Eu penso que terminou por causa da fusão da Escola. Foram definidas outras políticas, penso que a Direcção não abraçou de imediato este processo, mas, acho que é um processo que tem que ser continuado, ou pegar na experiência como se tem feito em muitas outras coisas das Escolas anteriores à fusão e no fundo avançar com aquilo que é positivo, fazendo a avaliação. Logicamente, em termos da certificação, penso o mesmo, fazer a avaliação daquilo que se passou na Ana Guedes e aplicar aquilo que estava bem continuando o trabalho nesse sentido.

Que diferenças é que sente entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada?

Eu posso dizer que, de facto, na Escola Ana Guedes estava-se a tentar uma uniformização do circuito, da informação, no fundo uma definição destes aspectos e que aqui isto ainda está no início. Diria que foi uma das diferenças que notei. Evidentemente que temos que ter a noção de que esta Escola tem uma dimensão diferente da Ana Guedes e qualquer coisa que se queira fazer demorará mais tempo e consumirá mais recursos, porque a dimensão é diferente. As coisas estavam mais definidas em termos de informação e aqui vão-se sentindo algumas falhas.

Vale a pena retomar o SGQ?

Acho que sim que era bom para a Escola implementar um SGQ. Também tem as suas desvantagens, no sentido de que levará a uma exigência de recursos que não sei se a Escola neste momento tem possibilidade ou não, mas de qualquer forma, virá a beneficiar no futuro, pode não ser já, mas no futuro beneficiará com a implementação do SGQ.

Entrevista 11 (E11): Assistente Administrativo dos Serviços Académicos

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Na minha opinião foi para melhorar o sistema de organização da própria Escola, melhorar a qualidade no ensino, implementar uma política de qualidade e uma cultura de qualidade nas pessoas, racionalizar os recursos existentes na Escola, uma melhor comunicação entre os sectores da Escola e até a nível internacional com a Declaração de Bolonha, a nível de protocolos internacionais era uma mais-valia para a própria instituição e no intercambio de alunos existentes, de modo que foram esses os principais objectivos da implementação de um SGQ na ESEnfDAG.

Portanto, nunca sentiu que a principal motivação ou objectivo seria só a certificação?

Não, nunca, de modo algum, até porque todos nós fomos envolvidos na implementação do sistema e fomos integrando aos poucos e poucos no sistema da qualidade e realmente chegamos à conclusão que era uma mais-valia para a instituição.

De uma forma sucinta, descreva como foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Em termos de implementação, foi lida a norma, com certeza, para ver o que tinha de se aplicar a nível de procedimentos dentro da instituição. Foram criados procedimentos para normalizar as relações entre os sectores. Neste caso, eu trabalhava no sector não docente e foi a parte que me envolveu a mim. No início houve algumas dificuldades de implementação porque o sistema é um bocado rígido e obriga-nos a ter consciência de que não podemos desviar-nos da norma e houve algumas resistências, sem dúvida nenhuma, porque há regras que estão instituídas há muitos anos e na cultura portuguesa mudar assim tudo de um dia para o outro nunca é muito fácil, mas foi plenamente conseguido, com o esforço de todos nós apesar de terem havido alguns focos de resistência mas nada que tivesse impedido a concretização do processo.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Ao nível dos benefícios internos, realmente os procedimentos que conseguimos definir e normalizar melhoraram a interligação entre os vários sectores da instituição.

Acha que a comunicação interna foi facilitada?

Completamente, completamente... desde logo que foi implementado, notou-se logo... ficou-se a saber por exemplo, onde estavam os processos, onde é que as coisas estavam arquivadas e isso não tenho dúvidas que foi conseguido.

A nível internacional, realmente, e como eu já tinha dito, com a declaração de Bolonha, era importante a Escola ter um nome no estrangeiro, internacionalizar-se a nível europeu porque em termos de protocolos era importante a Escola ter uma certificação, porque é um patamar que nem toda a gente tem e demonstra a qualidade e o empenho que a Escola teve para lá chegar.

Acha que a norma veio responsabilizar mais as pessoas?

Sem dúvida nenhuma, porque passamos a ter que escrever o que fazíamos e tínhamos escrito o que tínhamos que fazer e isso obrigava-nos a pensar melhor nas nossas tarefas do dia-a-dia.

Viu os relatórios de não conformidades e de acções correctivas como um aspecto positivo? Acha que isso foi vantajoso?

Foi vantajoso, porque, como disse, o sistema foi implementado e obrigou-nos a ter outro tipo de postura e de pensamento relativamente ao serviço. Fomos obrigados a pensar melhor, fizemos

muitas sugestões de melhoria na altura e foram implementadas com sucesso, provando que veio melhorar o sistema da qualidade da Escola, da organização e da comunicação.

Em termos burocráticos, em termos de trabalho ou de criação de papel, acha que o sistema é muito burocrático, ou era no início e depois nem tanto?

No início era mais um pouco burocrático porque a implementação obrigou a criar procedimentos rígidos. Mas, com a melhoria contínua que o sistema também previa, tornou muito mais fácil até a continuidade do sistema da qualidade porque veio melhorar a instituição.

Em termos de recursos, materiais, financeiros ou mesmo recursos humanos, acha que houve benefícios em termos de redução?

Houve redução, por exemplo no papel. No sector onde eu trabalhava implementaram-se medidas que pouparam muitas resmas de papel. Antes da implementação do sistema nunca tinha sido obrigado a pensar muito na racionalização dos recursos existentes. Sem dúvida nenhuma que até nisso foi importante.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

O que determinou o sucesso foi o empenho da instituição e de toda a gente que envolve a instituição na implementação da norma, porque sem as pessoas estarem envolvidas no processo, não era possível chegar a bom porto. O principal motivo de se conseguir implementar o sistema foi o envolvimento das pessoas e destas querem o SGQ na instituição.

A gestão de topo, esteve muito envolvida e motivou as pessoas?

A gestão de topo foram os principais dinamizadores do processo e foram eles que souberam inculcar nas pessoas o que era uma cultura de qualidade e uma política de qualidade.

E em termos de formação, acha que a formação é importante? Obtiveram formação?

Sim, de imediato foi implementada também uma política de formação para nos ajudar a perceber o que é o sistema e a sua melhoria.

Porque é que acha que o SGQ acabou? Ou seja, na sua opinião acha que isso foi bom, mau, deveria ter continuado?

O ter acabado, penso que foi uma decisão de topo. Houve a fusão, foi mudado todo um modelo de organização e provavelmente as novas orientações do novo Conselho Directivo não irão nesse sentido.

As diferenças são que se nota, para quem estava habituado ao SGQ, que em termos de comunicação falhou completamente. Tem falhado completamente a comunicação entre os sectores e realmente foi pena não continuarmos com o sistema da norma, porque a Escola ficou a perder nitidamente com a perda da norma da qualidade.

Sente que as pessoas sem a norma e esses procedimentos, nesta actual organização sentem-se perdidas, digamos assim?

Para quem estava já dentro da norma, sim, completamente. Porque estávamos habituados a procedimentos bem definidos e a ter uma linha de orientação que de momento não temos.

Então vale a pena retomar o SGQ? E porquê?

Quanto a isso não tenho a menor dúvida, por tudo que já disse. A uniformização de processos e a comunicação melhora bastante em termos de ligação entre os sectores, é bom para o nome da Escola e só temos a ganhar com isso.

Entrevista 12 (E12): Chefe de Secção do Serviço de Aprovisionamento

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

A Ex. ESENF DAG decidiu investir na implementação de um SGQ por ser a melhor estratégia para atingir níveis mais elevados, tanto na organização da instituição, como na formação ministrada, e também porque era uma das exigências nos projectos em que a Escola estava envolvida.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

A implementação do SGQ, iniciou-se na comunidade escolar através de reuniões de divulgação que explicavam a importância da qualidade. O processo de implementação envolveu praticamente todos os docentes e os não docentes, manuais de procedimentos que tivemos de elaborar no início porque não tínhamos nada, a aplicação dos procedimentos também datados para os diferentes serviços e também na realização de duas auditorias internas em que estiveram presentes dois gestores da SINASE.

No início houve um bocadinho de dificuldades, porquê? Porque era uma coisa que mudava completamente o sistema da Escola, as pessoas não estavam habituadas, já não é implementar-se regras que não existiam, o trabalho numa primeira fase foi muito complicado porque duplicou, além do serviço que era habitual, todos esses procedimentos, novas regras, com a instituição de prazos em que as pessoas não estavam habituadas era complicado e a adaptação aos conceitos da norma, da terminologia cliente ... etc. Essa foi a principal dificuldade, foi implementar um sistema que tinha princípio, meio e fim.

Acha que houve alguma resistência?

Falando dos docentes que estavam habituados a ter que chegar lá, preencher as requisições, esperar o tempo devido, houve um bocadinho de resistência, mas depois as pessoas habituam-se e as coisas foram para a frente.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

Passando esta primeira fase que foi tudo de novo, a aceitação foi boa, após tudo isto estar completo, a aceitação foi muito boa. Embora tendo que se cumprir com as exigências dos procedimentos, as pessoas sentiam-se mais autónomas e mais responsáveis porque nós a nível interno verificámos uma melhoria substancial, começámos a ter as comunicações internas que faziam o circuito de ligação entre os diversos serviços, começámos a utilizar documentos, como os relatórios de não conformidades, as comunicações internas, havia uma prestação de serviço mais objectiva, criamos manuais, como por exemplo, os do seguro escolar, os do acidentes de trabalho, (viaturas) (...) criamos também um manual de procedimento e começámos a ter as requisições de material, a nível do serviço de aprovisionamento.

Portanto os processos começaram a ser documentados.

Exactamente, havia um controlo desde o início da requisição até finalização do serviço.

E de alguma forma acha que essa elaboração desses modelos e procedimentos foi um processo burocrático?

Na primeira parte se calhar é, na elaboração. Depois a partir do momento em que temos todos os impressos criados torna-se muito mais fácil para o serviço, porque recebe a requisição e depois segue todo um trâmite processual que foi desenhado e, portanto, era muito mais fácil, por exemplo, uma pessoa que entrasse no serviço com todos os manuais que tinha, mesmo não tendo conhecimento de causa, era muito fácil integrar-se no serviço. Nós tínhamos tudo documentado, todo o trabalho que se fazia e tudo mais.

Como era responsável pela área do aprovisionamento de alguma forma passou a haver mais controlo das despesas, por exemplo?

Era mais rápida a visualização de saber se por acaso um determinado material já tinha sido encomendado, quem tinha feito a encomenda, o processo de cabimento. Era muito mais fácil para nós com os modelos instituídos pela qualidade.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

O factor de sucesso de certificação da qualidade foi a motivação que nos foi transmitida pela equipa de trabalho da qualidade. O Conselho Directivo estava fortemente motivado para a melhoria do serviço a todos os níveis dentro da instituição. A equipa de trabalho de implementação da qualidade também soube cativar todos os sectores, todos participamos no processo, havia uma grande dinâmica e uma grande capacidade de organização. Um outro factor importante foi o investimento feito nos próprios funcionários da instituição ao fornecer-nos formação.

Receberam formação?

Sim, recebemos formação.

Acha que a formação é um factor crítico para o sucesso?

Penso que é muito importante para o sucesso da qualidade.

Porque é que acha que o SGQ acabou? Ou seja, na sua opinião acha que isso foi bom, mau, deveria ter continuado?

Com a fusão das três escolas não se procedeu à extensão da mesma e deu-se, quanto a mim, um vazio nos serviços. Tenho muita pena que a qualidade tenha acabado!

Portanto, gostaria de ter o SGQ implementado na ESEP?

Desenvolvido e integrado na nova Escola Superior de Enfermagem.

Que diferenças é que sente entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada?

Na Escola certificada nós também acabamos por estar sempre dentro da actualização do processamento da Escola, da instituição e havendo qualidade, como temos auditorias, acaba por ter de estar quase que diariamente bem feito. Não havendo qualidade, sabemos que as coisas não vão ser vistoriadas, facilita-se muito mais o serviço, há regras que são ultrapassadas porque não há o procedimento correcto e, portanto, eu acho que actualmente, e para mim, que me habituei antes de vir para esta nova Escola ainda trabalhei com a qualidade, eu acho que funcionava muito melhor.

Entrevista 13 (E13): Assistente Administrativa do Serviço de Contabilidade

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Relativamente à questão que me coloca acho que isso foi uma decisão que partiu do Conselho Directivo no sentido de melhorar a organização interna e certificar a Escola.

Porque eu própria sentia que estava em andamento e estava um pouco, como é que hei-de dizer, é uma certificação e eu não acreditava na certificação, para falar com franqueza é mesmo isto: porque achava que seria um mero formalismo, mais uma situação com papeis para trás e papeis para a frente, mas depois, com o desenrolar das situações verifiquei que realmente a certificação foi importante e em vez de originar mais papeis, veio retirar esses papeis que se encontravam em circulação, uma vez que começamos a ter procedimentos, os quais só poderíamos executar com os documentos que foram instituídos pela empresa de certificação e esses procedimentos vieram originar a existência de regras.

Portanto, o principal objectivo era a certificação ou havia outro fim?

A certificação é consequência de sentirmos que a Escola precisava de ser organizada.

De uma forma sucinta, descreva como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Uma das resistências era minha, embora eu ache que ninguém se apercebeu disso. Mas são daquelas coisas, as inovações por vezes criam-nos umas certas dúvidas e com o decorrer do tempo e com o trabalho que se foi executando ao longo do percurso acabei por descobrir, como já referi, que realmente era importante.

Inicialmente foi feita uma formação para todos nós porque ninguém estava por dentro da certificação nem da norma ISO 9001. A partir do momento em que se fez a formação todos nós ficamos um pouco mais esclarecidos. Depois de se passar à prática é que se verificou como é que as coisas se fazem, quais são os procedimentos. O facto de haver não conformidades, inicialmente parecia um bicho-de-sete-cabeças, mas só veio exemplificar que realmente, para que as coisas funcionem como deve ser, terá que haver correcções e estas só existem se forem denunciadas as falhas, daí que eu penso que foi importante e foi o primeiro passo que nós demos.

Sentiu alguma dificuldade nos conceitos usados pela Norma ISO 9001? Acha que se adequam a uma instituição do ensino superior?

Considero que depois de se trabalhar e depois de se entrar dentro do esquema é mais fácil porque todos nós temos a noção, pelo menos eu tenho, que as certificações aplicam-se a situações mais concretas, não de prestação de serviços, mas de produção, a nível de produção. A nível de serviços é um pouco mais vago porque o serviço é uma coisa que não se vê assim à priori, à partida não se vê, com o tempo é que se vai verificando se as coisas vão correndo bem ou se não vão. Não é uma coisa que nós tenhamos para mostrar, realmente as coisas melhoraram a partir daqui, não... é com o tempo, com o tempo as coisas vão se desenrolando e vamos verificando que há melhorias.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Um dos benefícios internos da implementação do SGQ foi o facto de começarmos a trabalhar com mais clarividência, com mais certezas, evitando erros. A nível externo, não será tanto sentida por nós funcionários, mais pelos docentes e pelos alunos, mas sei que a certificação a nível internacional, foi uma vantagem.

A nível de recursos financeiros, acha que isso trouxe alguma vantagem, ou alguma desvantagem, com custos?

Desvantagem não posso dizer que tenha trazido. É obvio que uma certificação destas cria despesas, cria custos e os custos não foram muito baixos. Mas, depois com o desenrolar dos serviços após a certificação há um aproveitamento substancial de recursos e acabamos por recuperar o valor que foi dispendido, em termos de meios técnicos e humanos.

Em termos de responsabilização dos colaboradores, acha que a norma trouxe alguma vantagem, responsabilizou melhor as pessoas e definiu melhor as funções?

As funções foram definidas, a partir do momento em que se criaram os procedimentos as pessoas ficaram a saber melhor por que ponta se pegava no serviço, para falar mais claramente. Nós sabemos que uma despesa origina certos procedimentos, em vez de andarmos para a frente e depois ter que voltar a trás para fazer o cabimento por exemplo, sabemos que não, deveremos começar sempre por um estudo de mercado, no caso de uma aquisição de valor elevado, temos que fazer uma consulta aos fornecedores para ver qual o valor mais vantajoso para a instituição, daí fazer o cabimento, processar o pedido à empresa que foi escolhida, por se mostrar a proposta mais vantajosa para a Escola, e daí que todos estes passos são seguidos “certinhos”, pelo menos enquanto a instituição teve a norma a funcionar.

Em termos de fornecedores, por exemplo, qual foi o impacto, se é que houve algum impacto?

Quanto ao meu trabalho em si, acho que houve bastante, embora a situação neste momento esteja diferente porque já não estou a lidar directamente com os fornecedores. Mas, na altura o impacto foi importante, porque não estávamos tanto tempo com uma factura pendente, por exemplo, porque sabíamos que havia prazos a cumprir e isso foi uma das situações que a norma nos veio trazer, prazos para cumprir terão que ser forçosamente cumpridos senão poderemos vir a sofrer penalizações e a instituição não tem interesse nisso.

Os fornecedores eram avaliados?

Havia fornecedores avaliados e havia também fornecedores certificados também. Ainda temos alguns que são certificados.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Os factores mais importantes são os procedimentos, que delineiam o esquema para se processarem as coisas com os devidos “*timings*” que são necessários, para que nem a Escola, nem os alunos, que neste caso são o nosso produto final, sejam penalizados, como é óbvio.

Mas para elaborar esses procedimentos, foi motivado pela gestão de topo, houve envolvimento das pessoas ou foi algo imposto?

Houve um envolvimento de todas as pessoas. Inicialmente falei na formação que tivemos, foi importante para que as pessoas ficassem esclarecidas minimamente do que é que era a certificação, do que tratava a norma. É obvio que se fosse uma imposição ninguém nos faria uma formação, diziam-nos apenas, isto está aqui e é para seguir e nós ficávamos às aranhas.

Então todas as pessoas foram envolvidas?

Sim, todas as pessoas foram envolvidas no projecto.

E acha que a gestão de topo soube motivar as pessoas?

Sem dúvida alguma, é muito importante que a gestão de topo saiba motivar as pessoas, porque, se não, se as pessoas que estão no topo não motivarem e apoiarem, e se não são eles a dar os primeiros passos, nós ficamos um pouco perdidos. Nós temos hierarquias e temos que as seguir, obviamente.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

O SGQ acabou devido à fusão das três escolas superiores de enfermagem do Porto. Obrigatoriamente era uma situação que pelos vistos já era previsível à algum tempo, acabando por originar uma Escola só e daí que não tenha dado continuidade ao projecto, o que é uma pena, porque se queremos um ensino superior de qualidade deveríamos ter estendido a norma às duas escolas que se fundiram com a Ana Guedes e originaram a ESEP.

O que é que mudou com a descontinuidade da norma, isto é: Que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

A certificação ajuda a que todos os processos funcionem melhor. Eu estou a falar em relação à área financeira que é o sector onde estou. Os processos têm origem no departamento de aprovisionamento e depois tem os procedimentos direitinhos até chegar ao pagamento do fornecedor. É obvio que com a certificação as coisas andavam mais organizadas. Não quer dizer que a Escola neste momento esteja desorganizada, mas com a certificação ganhávamos mais em tempo e melhoria na prestação de serviços aos nossos alunos e mesmo em relação aos nossos fornecedores, porque a certificação veio-nos trazer todo um esquema de trabalho ao qual nós estávamos habituados e quando viemos para aqui começamos a andar novamente um pouco perdidos.

Na sua opinião, vale a pena retomar o SGQ? Porquê?

Acho que sim, que é importante, até porque toda esta alteração que existiu a nível da integração das escolas, é importante, porque se queremos e se tínhamos já esta vantagem de termos uma Escola que deu o primeiro passo, acho que deveria ser aproveitado esse primeiro passo para dar continuidade, porque a Escola certificada é um cartão-de-visita e garantia da qualidade.

Entrevista 14 (E14): Técnico Informático

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Acho que a Escola na altura fez uma boa opção, visava uma melhoria no serviço prestado ao público, e adquirir mais valor sobre a instituição e os seus funcionários.

Portanto, não visava só a certificação!

Visava também a melhoria dos serviços, a organização dos mesmos, estabelecer-se regras e circuitos lógicos na transição da informação, assim como a melhoria e capacidade dos seus funcionários. A certificação apareceu depois.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistência sentidas.

A SINASE se não me falha a memória, fez a apresentação do SGQ, começou-se a fazer a implementação das regras e dos respectivos circuitos lógicos da informação nos diversos sectores da Escola, foi dada a formação aos funcionários para que houvesse cada vez menos erros no trabalho de cada um e dos respectivos departamentos.

As regras são os procedimentos funcionais e operativos. As pessoas foram envolvidas?

Sim e bastante. Não foi fácil, havia alguma resistência a esta mudança devido a anos anteriores, ao trabalho implementado que já durava há muitos anos, mas conseguiu-se contornar essa situação e com esforço, dedicação e vontade, formação e empenho, conseguiu-se mudar e ter estruturada a certificação da qualidade na Escola e com tudo a funcionar em pleno.

Quanto aos conceitos ou a terminologia utilizada pela Norma ISO 9001 acha que se adequou ou é adequada a uma instituição do ensino superior?

Alguns podiam ser aplicados directamente, mas outros tiveram que ser adaptados.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

A nível de benefícios internos posso apontar que houve uma melhoria a nível da comunicação interna. Foi criado um conjunto de documentos, por exemplo, procedimentos gerais e operativos e o Manual da Qualidade. Também houve uma uniformização e harmonização dos modelos utilizados. Com os procedimentos as pessoas ficaram a saber exactamente quais as tarefas que lhes competia, e como estavam por escrito sentiam uma maior responsabilidade. Acho que aprendemos a trabalhar melhor em equipa porque a equipa da qualidade conseguiu motivar as pessoas e envolveu-nos a todos.

Quanto a benefícios externos, acho que é sempre um prestígio estar certificado. Ter a bandeira de certificação hasteada lá fora fez com que sentíssemos orgulho e melhorou a imagem da Escola.

Quanto a desvantagens acho que inicialmente ficamos um pouco sobrecarregados com trabalho, mas depois entramos no ritmo e isso foi ultrapassado.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Acho que tudo começa pelo exemplo transmitido pelo Conselho Directivo. Eles sempre acreditaram no projecto, trabalharam muito connosco, souberam motivar-nos. Cumpriam com o que estava estipulado. A equipa da qualidade era muito dinâmica e estava sempre disposta a ajudar-nos.

Porque é que o SGQ acabou? E na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

O sistema acabou porque entretanto deu-se a fusão das três Escolas. Se não fosse a fusão de certeza que ainda hoje estaria a funcionar em pleno. A direcção da nova Escola não deu continuidade. Não quis pegar no que já estava feito e adaptar.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Não há organização, cada um faz as coisas à sua maneira. Por vezes sentimos um pouco perdidos porque as nossas tarefas e a forma como devemos agir não estão normalizadas.

Vale a pena retomar o SGQ? E porquê?

Sim, claro que vale a pena. Claro que não pode ser aplicado tal e qual porque há processos novos, a Escola é maior. Mas acho que a ESEP só tem a beneficiar em retomar o SGQ.

Entrevista 15 (E15): Tesoureira

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

A Ex. ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ para melhorar a organização interna, definir responsabilidades através de uma melhoria da contínua, para desta forma conseguir uma gestão mais eficaz, uma normalização de procedimentos, o que sem margem de dúvida levou a Ex. ESEnfDAG a obter o reconhecimento de uma projecção muito elevada, tanto a nível organizacional como em projectos nacionais e internacionais também.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

A norma ISO 9001:2000, foi implementada tendo em conta a missão da Escola e a actividade quotidiana da instituição. Eu vou dar a minha opinião pessoal em relação a algumas dificuldades sentidas. A mais forte de todas prende-se com o facto de a gestora da qualidade ter sofrido um acidente em serviço tendo todo o processo sido transferido para a Directora Adjunta da Qualidade, a Directora Adjunta. Tudo isto levou algum tempo o que originou menos tempo também para a preparação e implementação da norma. Esta dificuldade com o passar do tempo acabou por se

tornar um factor de sucesso pois o órgão de gestão e a Directora Adjunta souberam apelar muito bem ao bom senso dos funcionários e conseguiram envolvê-los e empenhar as pessoas de tal forma que houve até adiamento de férias e trabalho para além do horário de trabalho por parte dos funcionários.

Outra dificuldade, para mim, que foi mais sentida, foi a terminologia do cliente. Foi difícil substituir a palavra utente de que nós estávamos habituados por cliente.

Agora vou dar uma opinião mais na óptica de tesoureira que eram as funções que exercia na altura. Os custos elevados associados à implementação do SGQ devido à contratação de uma empresa para prestar assessoria, que foi a SINASE, inicialmente estes custos foram considerados uma desvantagem. Com o término do processo trouxe benefícios que já referi anteriormente, como o elevado prestígio para a Ex. ESEnfDAG, a nível de projectos externos foi uma mais-valia ter obtido a certificação e também no controlo das verbas orçamentais houve mais rigor.

Acha que a comunicação interna melhorou?

Melhorou sem dúvida alguma. A comunicação interna entre os diferentes sectores ficou muito melhor com a uniformização dos modelos, declarações, por exemplo, acabou aquela parte em que cada sector tinha o seu ofício, a sua declaração, isto foi tudo uniformizado e ficou muito melhor.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Os benefícios internos foram, acabei de mencionar alguns, uma melhor comunicação entre os diversos sectores, a uniformização dos modelos, as sugestões de melhoria, que no meu entender foram muito boas porque serviram para superar os pontos fracos e potenciar os mais fortes. A nível externo a imagem que é transmitida ao cliente externo é a de uma instituição organizada, com prestígio, credibilidade, pois está certificada. Isso causa para o cliente externo uma maior segurança, na minha opinião.

Agora em termos de desvantagens, são menores, sem dúvida alguma. As que posso apontar, têm a ver com a burocracia, que inicialmente, de facto gera muitos impressos e isso causa também custos, mas que no final de tudo as vantagens superam com uma longa margem as desvantagens.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

O envolvimento dos funcionários. Quando digo funcionários refiro-me a órgãos de gestão, pessoal docente e não docente. Houve uma maior união entre as pessoas, houve formação, preocupação também com a formação, por exemplo na Ex. ESEnfDAG, não sei se, se trata dessa forma em todas as instituições houve uma sensibilização dos funcionários e uma dinamização muito grande da equipa da qualidade e isso sem dúvida foram factores para o sucesso do SGQ.

Porque é que o SGQ acabou? E na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ter continuado?

O SGQ terminou devido ao facto da Ex. ESEnfDAG se ter fundido com as outras duas escolas de enfermagem, a Ex. Escola de Enfermagem Cidade do Porto e a Ex. Escola de Enfermagem do S. João. O universo a ser trabalhado aumentou muito, daí a dificuldade de manutenção, ou seja, da continuidade da certificação. Mas sem dúvida, na minha opinião, devia continuar.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

A Escola sem SGQ é uma Escola mais desorganizada, sem uniformização de modelos, que essa é uma parte muito importante e os procedimentos. Porque a norma ISO 9001:2000 obriga aqueles procedimentos e à uniformização dos modelos e não podemos fugir dali. Uma Escola sem o SGQ, quer dizer, lá está, voltamos ao mesmo, cada sector acaba por ter os seus modelos, embora, temos tentado não alterar muito aquilo que vinha de trás, mas como já referi anteriormente, o universo agora é maior, temos que sensibilizar as outras pessoas que não estavam preparadas, não sabiam sequer o que era o SGQ e leva-las a aceitar, como foi para nós difícil no início, está a ser para elas também um bocadinho, quando nós falamos em sugestões de melhoria e assim ..., não são bem aceites, portanto, ainda estamos a tentar dar a volta, mas eu acho que valia a pena insistir no SGQ.

Voltando só um pouco atrás, porque neste ponto falou em procedimentos, acha que as pessoas passaram a ser mais responsabilizadas e a ter funções mais bem definidas com o SGQ?

Sem dúvida, porque obriga cada um a responsabilizar-se por aquilo que fez. Porque cada um assina os modelos, as sugestões de melhoria vão detectar o que houve de errado e vamos melhorar. Ao contrário do que inicialmente toda a gente pensa em relação às sugestões de melhoria, que vão gerar confusão, e as não conformidades também, por exemplo, porque as pessoas levavam as não conformidades com “uma queixa” e não funciona nada assim, uma não conformidade só detecta um erro e nós vamos ver porque é que erramos, responsabilizamo-nos, realmente o erro foi nosso e melhoramos. De uma próxima vez não volta a acontecer o erro, provavelmente.

De uma certa forma já me respondeu à questão, no entanto, não vou deixar de a colocar. Vale a pena retomar o SGQ? E porquê?

Vale, sem dúvida que vale. Não queria repetir, mas por todos os motivos que eu já referi anteriormente. Sem dúvida que vale e eu sinceramente teria todo o gosto em voltar a trabalhar agora numa nova instituição, no fundo a ESEP é uma nova instituição e sob o SGQ, sem dúvida alguma.

Entrevista 16 (E16): Técnico Superior de Biblioteca

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Essas razões com certeza que terão melhor resposta do Gestor da Qualidade e por quem esteve concretamente mais directamente direccionado para esses factos, para a certificação. Na minha óptica a Escola escolheu a implementação desse sistema, porque iria em primeiro lugar trazer vantagens a nível do espaço europeu, a nível do mestrado europeu. Chegamos a falar várias vezes e em diversas reuniões também por causa da implementação do sistema e por outros motivos, por causa de livros que era necessário adquirir, etc. Em primeiro lugar por causa disso, por causa do mestrado integrado, o primeiro mestrado integrado, o primeiro mestrado europeu em enfermagem e também numa óptica de satisfação das necessidades dos clientes, tanto a nível interno, os clientes da biblioteca, docentes, funcionários, quanto a nível externo, os alunos, pessoas que podiam aceder à biblioteca e nesse sentido foram criados, foram sistematizados normas e procedimentos para que o atendimento fosse normalizado numa óptica da qualidade, mas também individualizado numa óptica do que o cliente necessitava. Acho que foi isso, na óptica da biblioteca, acho que foi essa a razão porque a Escola, tendo razões gerais, que tem a ver com a satisfação, com a melhoria contínua, na óptica da Biblioteca, penso que foram essas as principais razões.

Portanto a certificação em si, nunca foi a principal motivação?

Não, uma melhoria de todo o processo, tanto de ensino como de todos os outros serviços que a Escola presta nessa óptica científica e pedagógica.

A certificação seria então uma consequência depois dessa melhoria e a comprovação dessa melhoria?

Claro, até porque nós, eu entrei em 2001 ou 2002 e passados logo 2 ou 3 anos começamos a melhorar o serviço e começou-se a notar também em toda a Escola uma necessidade de se melhorar todo o serviço que se presta. Vivemos ali entre 2001/2002 até 2003, um processo de transição da velha forma para a nova forma, digamos assim. Uma nova forma centrada no cliente, no utilizador, ou no aluno, nos utentes... nesse sentido fazia sentido certificarmos-nos por um processo que já estávamos a tentar implementar.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas, durante o processo.

Nós tivemos uma reunião com um parceiro, para a certificação do sistema, onde nos foi explicado o que era esse sistema, o que era implementar um sistema da qualidade, quais eram os passos para a certificação, as auditorias internas e externas, e também nos deu algumas luzes sobre quais eram as normas e procedimentos a aplicar, que devem ter tido em conta para aplicar tendo

em conta a realidade da Escola. Tivemos esse primeiro passo, depois a partir daí, houve um trabalho com o Gestor da Qualidade, com a Directora Adjunta, e que estiveram sempre a acompanhar o processo. Esse foi o principal ponto de não retorno, que é, haver a explicação do que é o sistema, decidir-se que vamos caminhar nesse sentido, na certificação, mas irmos todos em conjunto efectuar essa implementação. Diz-se na gestão, como boas práticas, a qualidade, os serviços não se prestam sem as pessoas e se as pessoas fazem parte desse sistema, com certeza que melhor correrá o sistema de implementação de certificação da qualidade, mas também fará com que os serviços reflectam isso mesmo, reflectam essa melhor qualidade.

Nessa primeira reunião, estivemos funcionários, professores, alunos, senti que da parte das pessoas com quem ia falando, que havia algum receio pela mudança, o que é natural num processo de mudança. E também receio por se criar um conjunto de documentos que fossem abstractos, que fossem genéricos mas que depois não se aplicassem, se bem que a apresentação fosse nesse sentido, na aplicabilidade e na necessidade de todos estarem presentes. Acho que foi essa a principal dificuldade, foi passar dessa primeira reunião, em que de facto se disse: a partir de agora vamos trabalhar na criação de modelos, isso tudo era, muito abstracto, até à concretização. Esse ponto de viragem e a importância de haver um Gestor da Qualidade e um Director da Qualidade presentes com os serviços, fez com que as pessoas se motivassem, fossem querendo saber mais do sistema da qualidade, pedissem formação, foi melhorar o sistema e fazer com que realmente ele fosse aplicado.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001?

Benefícios internos. Em primeiro lugar, normalização do que é o atendimento baseado em boas práticas. Falo sempre na questão da biblioteca. Depois também a importância de individualizar conforme as necessidades. No caso da biblioteca as necessidades são conforme cada um dos utilizadores, cada um dos clientes. Benefícios internos, ainda a criação dos procedimentos, um manual dos procedimentos operativos, que fez com que tudo o que fossem procedimentos da Biblioteca estivessem sistematizados. O responsável faltava, havia alguém que tinha ali um manual de procedimentos que poderia aplicar. O básico ficaria assegurado, isso em primeiro lugar. Depois também como benefícios internos, não só sistematizando a biblioteca mas alargando aos serviços prestados, fez com que houvesse uma uniformização da qualidade do serviço. Todos temos um manual que nos serve de base no nosso trabalho, mas depois também há todo um tipo de modelos que nos vai facilitar a comunicação interna, por exemplo, quero fazer uma formação, sei onde está o modelo.

Benefícios externos. Em primeiro lugar os clientes directos. Os alunos, os funcionários e os docentes. Houve uma dinâmica de vitória. As pessoas percebem que vão ganhar com a implementação do próprio sistema, não só ao nível da normalização dos processos e de se perceber quais são as tarefas e as funções de cada um, mas também ao nível da visibilidade

externa, o que as outras pessoas pensam da Escola, ainda mais numa Escola tão pequena como era a Ana Guedes. O Porto tinha várias escolas de enfermagem, existia uma maior, outra mais aplicada às especialidades e nós éramos da licenciatura, a nível de docentes não sei como é que isso funcionava, mas havia sempre uma espécie de quezílias entre as instituições. Nós como éramos uma Escola pequenina, talvez com a implementação do SGQ houvesse essa consciência de que nós também temos qualidade na profissão que temos e acho que esse foi o grande benefício externo. As pessoas tiveram orgulho em ter implementado o sistema, em ser a primeira Escola pública superior de enfermagem a implementar o SGQ e também nessa questão de visibilidade, também em relação às congéneres aqui do Porto.

A nível de vantagens, foram a possibilidade de termos um conjunto de normas, procedimentos, modelos a aplicar, um manual da qualidade que nos dizia também qual é o padrão mínimo de qualidade de atendimento, que é importante haver, porque também estamos a falar de pessoas com várias formações, com vários passados, vários contextos e é preciso saber o que é o mínimo e se até aqui havia padrões de qualidade baseados na pequena solução de problemas, assim não, já está concretizado de acordo com o manual da qualidade.

A influência que desempenhou na atitude dos recursos humanos. Em primeiro lugar, normalizações de conteúdos, as pessoas perceberam as suas funções e também a questão da visibilidade. Pode não ter sido muito perceptível, pelas pessoas, mas acho que isso se manifestou e manifestou-se depois no futuro com a fusão. Acho que foi um ponto importante para a história da Escola.

A maior responsabilidade das pessoas e também sabermos o que é que temos para fazer. Quais são as tarefas, quais são os objectivos. Porque isso depois vai repercutir-se em toda a vida da Escola, porque se nós temos objectivos definidos para a biblioteca, de forma concreta, e depois ultrapassamo-los, estamos a melhorar de forma relevante a nossa actividade. Se não os temos definidos, cumprindo-os, já achamos que estamos a superar os objectivos que devem ser básicos. É essa a grande vantagem, em que há o mínimo a fazer, normalizar os procedimentos obrigatórios e tudo que for para além disso é bom, desde que seja concreto e aprovado, como é evidente.

Melhoria contínua, com certeza que contribuiu para uma melhoria contínua, permitindo que as pessoas trabalhassem para a implementação, depois dessa tal reunião, de que falei. As pessoas tornaram-se responsáveis pelos seus serviços.

Que desvantagens é que acha que houve na implementação?

Na implementação não acho que haja desvantagens. Há uma grande desvantagem e é uma desvantagem que se vai repercutir a longo prazo. Depois de se implementar o sistema, depois de estar tão enraizado nas pessoas torna-se difícil trabalhar fora dele. Porque nós temos um manual de procedimentos, a base do nosso trabalho está documentada, a base da documentação ou das tarefas que produzimos estão documentadas. Saindo disso, é uma desvantagem. É uma desvantagem que não é culpa da implementação, mas sim de quem não implementa.

Sendo nas instituições do ensino superior os conselhos directivos eleitos por uma votação entre os pares, significa que há uma rotação de 3 em 3 anos, da direcção. Portanto, se um optar por descontinuar o sistema isso poderá ser uma desvantagem?

Não é uma desvantagem da norma, mas da falta, ou de nem toda a gente ter o conceito básico do que é um sistema da qualidade, ainda por cima na função pública. A qualidade está na ordem do dia, faz parte da nossa vida, tem que haver padrões mínimos de qualidade para prestar serviços e se estamos fora desse sistema, se deixamos de aplicar os procedimentos, se deixamos de ter o manual da qualidade, se essa documentação se torna obsoleta, vai-se repercutir de forma negativa no desempenho das pessoas. Não é desvantagem do modelo é desvantagem de quem não aplica.

Outra desvantagem: eu percebo que a ISO tem que ser standardizada, de forma universal. Mas depois há realidades concretas e a adaptação à realidade concreta torna-se complexa e aí é o papel do Director e do Gestor da Qualidade... no nosso caso resultou, mas a escolha das pessoas para esses papéis é fundamental, porque se vamos aplicar de forma rígida a ISO 9001, os conceitos tornam-se abstractos.

Não acha então que o sistema é burocrático?

No início é, mas tudo tem que passar pelo início. O difícil é fazer o primeiro esboço, depois do primeiro tudo se vai tornando mais maleável e mais fluído na própria vida da instituição e foi isso que foi acontecendo. No início havia modelos para tudo, é normal, para sabermos o que é que se aplica e o que é que não se aplica e foi esse rateio que se foi fazendo ao longo do curto espaço de tempo que tivemos, mas que se sentiu isso, da implementação à certificação e foi essa a vantagem da certificação.

Na sua óptica quais são os factores que mais determinam o sucesso de aplicação da norma ISO 9001:2000 nas instituições de ensino superior?

Em primeiro lugar as pessoas, as pessoas fazem parte do sistema e dizer às pessoas que elas fazem parte do sistema é a melhor motivação que se lhes pode dar. Há dois tipos de motivação. A motivação financeira, mas a motivação pessoal, organizacional e essa motivação das pessoas, por fazerem parte de um grupo que está a trabalhar para o mesmo é quase tão decisivo como uma motivação financeira. Vai fazer com que elas sintam que alguma coisa está dependente delas. O processo, todo o processo de implementação, o caminho que temos que percorrer até à certificação, toda a gente era importante. Depois, o facto de o Directivo, no caso do ensino superior, dizer concretamente o que é que as pessoas fazem. Nós tivemos essa sorte, das pessoas estarem presentes, mas vemos noutras realidades que é tudo muito pouco palpável, para quem está na gestão de topo, para as chefias. Essa aproximação, no caso foi uma aproximação muito estreita, nós trabalhamos lado a lado, até porque a Escola tinha outra dimensão, mas essa aproximação é fundamental para que as pessoas sintam que pertencem a um grupo e sintam que o seu trabalho é reconhecido. Ser reconhecido pelos pares é importante, ser reconhecido pelas

chefias é fundamental. Se as chefias constantemente desvalorizam o nosso trabalho, as pessoas sentem-se desmotivadas. Não se pode querer motivar uma pessoa pela negativa, isso é do senso comum e foi isso que foi determinante para o sucesso.

O facto de quem está a dirigir a qualidade estar definido e serem pessoas que realmente trabalharam para esse fim. Foi um processo em que havia uma administração responsável que trabalhava para esse fim e havia todo um conjunto de colaboradores que trabalhamos em consentâneo com o que era exigido e necessário, para termos cada um dos nossos serviços organizado no sentido da certificação.

Depois foi muito importante pela questão da organização dos serviços. Eu não senti muito esse problema, porque como sou da biblioteca, organizava-me comigo mesmo, era mais simples. Mas percebo que em serviços maiores, recursos humanos, serviços académicos a questão se colocasse de forma mais premente, que era, organizar os serviços de forma a saber no serviço quais são as tarefas correspondentes a cada uma das funções de cada uma das pessoas.

Outra questão que para mim foi fundamental, foi a questão das competências. Em primeiro lugar, novas competências para as pessoas. Eu sabia mais ou menos o que era isso, porque há ISO aplicadas a bibliotecas mas na prática é outra história, percebe-se perfeitamente o que é que se pretende. Essas novas competências foram alargadas a todas as pessoas que faziam parte da implementação do SGQ pela necessidade que as pessoas tiveram em frequentar formações que foram dadas, as pessoas quiseram ir, tentavam ir primeiro que as outras e isso é importante, é uma competição saudável, porque nós estamos a valorizar e ao valorizarmo-nos a nós, estamos a valorizar a instituição. Essa questão das pessoas terem que fazer formação em sistemas de gestão da qualidade e também a questão das novas competências que as pessoas adquiriram.

Porque é que o SGQ acabou? Na sua opinião acha que isso foi bom ou mau, deveria ou não ter continuado?

A fusão não deve ser justificação para acabar com o SGQ. Acabou por decisões directivas, não sou eu que tenho de responder a isso. Foi bom ou mau? Não foi bom nem foi mau, foi muito mau. Porquê? Eu já falei disso. Para as pessoas que faziam parte das instituições não certificadas, penso que não perceberam o impacto. Para as pessoas que vieram de uma Escola certificada, é andar para trás, é um retrocesso que só com o tempo, só com a possibilidade de a nova Escola ser certificada se pode colmatar. Mas é um retrocesso que se perdeu, são anos que se perderam, porque é preciso organizar tudo de novo. Em vez de se fazer uma adenda à certificação e ampliar-se a certificação para os novos serviços, e adaptar-se aos novos serviços, criar novos procedimentos decorrentes das novas funções, o facto de ter parado, acabado, foi mau, foi desmotivador para as pessoas que vieram, foi mau para a instituição porque não aproveitou uma sinergia fundamental para a qualidade do serviço prestado e foi mau para os utilizadores porque os padrões que eles tinham da qualidade do serviço prestado, diminuíram. Portanto, deveria ter continuado, claro que sim.

O que mudou com a descontinuidade do SGQ, isto é: que diferenças nota entre a Escola com o SGQ a funcionar e certificada e a situação actual?

Essas diferenças são abismais, não sei se tem a ver com o SGQ ou com a percepção do que é a qualidade dos serviços prestado, pelas pessoas que prestam esses serviços.

Olhe, em primeiro lugar, normas, procedimentos operativos, tarefas, funções, desmoronou-se, deixamos de ter. Por exemplo, eu passei para a biblioteca da ESEP e não havia nada disso, um manual de procedimentos, torna-se incompreensível.

Antes da implementação, percebia-se a necessidade de termos o manual de procedimentos, mas, íamos sendo necessários noutras tarefas e foi sendo protelado. Depois a partir do momento em que se começou a perceber a necessidade de qualidade do serviço, começou-se a pensar no manual de procedimentos e depois a implementação, estando o manual de procedimentos já normalizado, são aquelas tarefas, aquelas funções, é o básico para cumprir. E depois, nada, é cair.

É um vazio!

É isso, é chegar a um sítio e não saber... todas as suas funções deixaram de existir, quando o serviço é o mesmo e os clientes são mais exigentes, há mais clientes, há mais exigências. A ciência é totalmente diferente hoje do que era há um ano atrás. Como colmatar essas necessidades? Como fazer? Manter velhos hábitos ou trabalhar num manual de procedimentos que seja para melhor do que o que já existia?

Por exemplo, na questão das aquisições, nós tínhamos uma lista de fornecedores qualificados, depois havia não conformidades, fazia-se a avaliação do serviço quanto aos fornecedores. Deixou de existir tudo isso. Todo o erro caiu no vazio. O importante para crescermos é errarmos. Sem errarmos... só erra quem trabalha, quem não trabalha não erra. Depois, o erro permite que nós avancemos... fazer o erro, constatá-lo, tomar medidas correctivas e avaliar se foi suprido esse erro, é normal. Não, não é normal, não é normal estando fora do SGQ.

Depois de 2008 para cá, ainda há mais uma acha para a fogueira. Em vez de tomarmos medidas correctivas quanto ao erro, (não conformidade – erro, erro – constatação, constatação – análise, análise – tentar superar o erro) não, apenas eram registadas ocorrências negativas. Registamos o erro, delatamos o erro, dizemos quem é o responsável, para depois o avaliarmos por isso. E a correcção do erro, não existe? E superarmos isso? E melhorarmos o serviço? É por isso que é uma grande desvantagem sair do SGQ, porque todos os procedimentos que se aplicam, mesmo a nível da função pública – as ocorrência negativas foi a partir do SIADAP que foi determinado – é tudo muito irreal, porque é importante errarmos, é importante resolvermos o erro, avaliarmos e resolvermos o erro, para da próxima vez não acontecer. Agora, constataremos o erro, registarmos o erro, dizemos quem são os responsáveis e depois no final do ano dizemos às pessoas que erraram dez vezes ou uma vez, sem haver medidas correctivas a curto prazo?

O SGQ deve ser implementado nas instituições do ensino superior, mas também nas instituições que a tutelam, porque senão estamos a trabalhar no vazio. Nós aqui não estamos mas devíamos estar a trabalhar com medidas correctivas, mas não, estamos a delatar, somos delatores. É importante responsabilizar as pessoas, claro que sim, mas é importante é ir para além disso, corrigir.... e é essa noção de erro, que erro é mau, não é preciso resolver, que não faz sentido.

Na sua óptica, vale a pena retomar o SGQ?

Só vale a pena retomar o SGQ se as pessoas estiverem empenhadas nisso. E para empenhar as pessoas num SGQ é preciso motiva-las. E para motivar as pessoas, é preciso reconhecer o trabalho que elas fazem e, para reconhecer o trabalho que elas fazem, é preciso saber o que é que elas fazem. Não é importante, é fundamental. Mas é preciso que a motivação para a implementação do sistema parta do topo para as bases e é preciso, também, que as pessoas que estão na implementação do SGQ tenham sensibilidade para isso e não só, tenham também traquejo. É muito bonito e é importante, nós termos pessoas novas, claro que sim, a fazerem parte da gestão de topo do SGQ. Mas é importante que tenham experiência. Isso é que vai determinar o que é qualidade do que é muita qualidade, que é a qualidade de topo, ir para além do que são os padrões, superar. Nós podemos querer ou igualar ou superar. Igualar já se torna medíocre. Nós vivemos num mundo de actualização. Um mundo de actualização é superar o conhecimento que temos, superar as competências que temos, superar para além das funções que temos e para isso é preciso aproveitar as sinergias, aproveitar as pessoas que fizeram parte.

Porque é que vale a pena? Para melhorar o serviço.

Entrevista 17 (E17): Auditor Interno - SINASE

Porque razão é que a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Penso que fundamentalmente derivado da vontade expressa do Gestor da Qualidade de querer melhorar ou de alguma forma sistematizar as competências que a Escola já tinha. A Escola era uma instituição reconhecida em termos internacionais por aquilo que fazia, mas contudo, estas mudanças que estão subjacentes ao ensino superior, nomeadamente através do protocolo de Bolonha, entendem que através de uma gestão pela qualidade, nomeadamente através da norma ISO 9001, poderiam melhorar essas competências internas mas também obter no fundo esse reconhecimento externo como uma mais-valia para o próprio ensino da Escola.

É claro que a norma ISO 9001 tem por base não só a melhoria dos processos mas a satisfação dos clientes, neste caso a satisfação dos alunos. Se potenciarmos uma melhor satisfação dos alunos no sentido em que eles ficam mais satisfeitos com o ensino não só no momento em que estão a aprender mas também a posteriori, isso vai beneficiar a Escola e no fundo vai trazer ferramentas para a melhoria dos próprios conteúdos. No fundo foi todo esse princípio de orientação de médio e longo prazo para a melhoria que o Gestor da Qualidade entendia, e que eu

concordo plenamente na norma ISO 9001:2000 que penso que teve por base nesse assunto. Por outro lado penso que também podendo perspectivar uma futura integração, porventura como veio a acontecer, a Escola quanto mais bem preparada, quanto mais bem organizada está, melhor seria a sua integração, ou até se tivesse alguns modelos já definidos como veio a acontecer, pudessem esses modelos servir como base no futuro processo de integração, facilitando também uma futura harmonização das novas escolas já integradas. Infelizmente isso não veio a acontecer da forma como nós gostaríamos, que era a manutenção da certificação. Portanto, eu penso que houve aqui claramente uma orientação de melhoria, de organização de médio prazo, que foi possível verificar inclusive no momento da certificação mas que com a continuação do tempo iria ser mais visível ainda.

De uma forma sucinta, pode-me descrever como é que foi implementada a norma ISO 9001:2000, ou seja, o que é que foi feito, como é que foi feito, referindo as principais dificuldades ou resistências sentidas.

Fundamentalmente a metodologia de trabalho seguiu aquilo que é a metodologia estabelecida na norma ISO 9001:2000. Foi estabelecido um planeamento de trabalho que teve mais ou menos a duração de um ano, apesar de ter sido submetido a alguns ajustes ao longo do projecto. Esse planeamento que se propunha a uma intervenção inicial de divulgação do projecto, mobilização das pessoas para a qualidade, uma formação inicial para a equipa de gestão do projecto, uma formação mais concentrada nestas temáticas e uma formação mais de sensibilização geral para todas as pessoas envolvidas, esteve suportada num diagnóstico às actividades de Escola onde foram identificadas as principais diferenças ou ausências de cumprimento relativamente ao referencial normativo, e com base nesse diagnóstico, foram no fundo estabelecidas as acções iniciais de planeamento, concepção através de reuniões periódicas, de revisão da documentação, discussão com as pessoas sobre as metodologias que estavam a ser elaboradas, implementação, auditoria, portanto, foi sempre um processo participativo de ensaio e tentativa, de experimentação, e no fundo, tentar chegar àquilo que melhor serviria às pessoas que trabalhavam na Escola, como era o seu caso, mas também aquilo que serviria melhor aos alunos, que servia melhor os propósitos da Escola. Foi assim sendo um processo sempre partilhado. Destacaria, então, o planeamento e diagnóstico inicial, a implementação das acções de acordo com o planeamento, momentos de verificação ou o *cheque* previsto na metodologia PVCA e momentos de acção, lançamento de acções de melhoria com base nas conclusões nesses elementos de verificação. No fundo, foi isto que nós fizemos em equipa, a SINASE com a Escola, obviamente com a liderança muito importante do Gestor da Qualidade, em todo este processo. Direi que obviamente que qualquer organização para ter sucesso tem que ter um bom líder, qualquer projecto tem que ter um bom líder e sem dúvida que as competências que o Gestor da Qualidade empreendeu neste projecto, foram determinantes para o sucesso do mesmo. Portanto penso que esse terá sido também um grande condão para o sucesso deste projecto em ter um grande interlocutor e que

soube constituir uma grande equipa, uma equipa motivada, na qual a sua participação também foi fundamental.

Os principais constrangimentos que podemos identificar num projecto com estas características, muitas vezes têm a ver com os aspectos temporais. Há que ter em conta que geralmente a Escola vive um ciclo que não é o ciclo normal Janeiro – Dezembro, é um ciclo de Setembro – Junho e, portanto, tentar enquadrar os momentos do projecto com esses momentos chave da Escola. Os próprios aspectos inerentes ao facto de ser uma Escola pública, regulamentada, podendo sofrer alterações ou por motivos de legislação, ou por constrangimentos vários que podem ter tomado aqui alguma dificuldade nalguns momentos em fazer avançar determinados aspectos, e é obvio que também a própria metodologia de aprovação, de decisão da Escola, inerente aos seus órgãos, o Conselho Directivo, o Conselho Pedagógico, o Conselho Científico, podem nalguns momentos não ter tornado o processo o mais célere possível em termos da aprovação das metodologias e da sua execução. Mas foi sempre que possível obter quórum e isso não provocou quaisquer constrangimentos. Portanto, penso eu, que foi um processo que correu efectivamente bem, com sucesso, e os constrangimentos que pudessem existir, se calhar houve alguns que eu nem me apercebi, foram perfeitamente contornados pela actuação do Gestor da Qualidade e a sua equipa, nunca é de mais dizê-lo. Eu quero dizer sobre este aspecto que a peça chave para o sucesso de um projecto de gestão da qualidade e de organização, é claramente a liderança, a forma como ela é efectuada e como ela mobiliza as pessoas no sentido daquilo que se pretende atingir, é a peça chave para o sucesso da organização. E se a liderança vai no sentido da melhoria, no reforço das competências, desta visão de que é sempre possível fazer melhor aquilo que fazemos, tendo em conta todos os agentes interessados naquilo que é a actividade de uma Escola, então, os projectos naturalmente que acabam por correr bem e ter sucesso, mais mês menos mês.

Na sua opinião, quais foram os benefícios internos e externos, as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2000?

Desvantagens, não consigo encontrar uma desvantagem, não vejo qualquer desvantagem pelo facto de a Escola ter implementado o SGQ. A única desvantagem que podem apresentar é o tempo que estiveram envolvidos com isto e não com outras coisas. Mas isto tem um efeito de médio prazo, tem um efeito de melhoria. Há quem aponte em termos internacionais em alguns estudos em Portugal e no estrangeiro que os benefícios evidentes desta implementação, podem demorar 2, 3 ou 5 anos, Todos num espaço de médio prazo. Tendo em conta que a certificação da Escola não teve esse tempo de existência devido à integração que se verificou, eu penso que os grandes benefícios acabam por não os poder sentir na sua plenitude. Há outros benefícios que são evidentes. A sistematização dos processos, a forma como vocês internamente se organizaram, a forma como estavam orientados para os alunos, a forma como os professores participavam na discussão das metodologias, a forma como os serviços administrativos estavam organizados, a qualidade do vosso arquivo, o arquivo de toda a informação que é peça chave. Não

é nada fora do comum encontrarmos, por exemplo, em auditorias, ir aos arquivos buscar informação e não encontrarmos informação da avaliação do aluno, informação da metodologia, informação do professor. Tudo isso foram aspectos que vocês conseguiram implementar, melhoraram, e isso sem dúvida nenhuma que deu confiança a todos os agentes envolvidos, o que criou satisfação por trabalhar num ambiente mais bem organizado, penso que o clima da organização melhorou nesse sentido, os aspectos culturais da organização também evoluíram, no sentido, penso eu, se calhar até de uma maior participação no trabalho em equipa. Se calhar conseguimos e isto é, se calhar, um bocado mais forte de dizer, mas aquelas diferenças entre pessoal docente e não docente, conseguiram-se esbater, houve maior trabalho de equipa e, portanto, esse foram os grandes benefícios que eu senti enquanto consultor, auditor e coordenador do projecto. Estou seguro que mais benefícios iriam sentir se não se tivesse dado a fusão.

Externos, obviamente um benefício de reconhecimento. Penso eu que com todo este processo inerente à melhoria das organizações e à avaliação das organizações, que mais benefícios iriam ter, quer de reconhecimento nacional e internacional. Dizer que a Escola também foi falada, abordada e referenciada em diferentes seminários. Recordo a participação do Gestor da Qualidade no seminário, na conferência anual da SINASE, na qual apresentou a experiência na Escola para um público superior a 500 pessoas. Falou na Escola, não falou noutra coisa qualquer. Foi um bom exemplo que passou e nomeadamente na área da educação. Tudo que seja falar de bons exemplos na área da educação potencia que a educação se desenvolva nesse sentido. Penso que foi claramente benéfico e não consigo apontar aqui efectivamente nada de prejudicial.

Nós podemos dizer de uma forma muito resumida, que a qualidade é pessoas que trabalham em equipa buscando a melhoria contínua. Os factores críticos de sucesso são as pessoas. O líder é um deles, mas o líder sem pessoas não faz mais nada. Eu penso que as pessoas que estavam na Escola, os profissionais que lá estavam, conseguiram-se mobilizar, tinham competências inatas, próprias, e que conseguiram colocá-las ao abrigo deste projecto liderado pelo Gestor da Qualidade. Eu penso claramente que a competência dos recursos humanos é o factor decisivo, para que, bem enquadrado, bem liderado, o projecto tenha sucesso. Claramente que destaco a competência dos recursos humanos, e não é à toa que o referencial normativo inclui num dos seus pontos a definição do perfil de competências como uma peça chave para os elementos da gestão da qualidade, e trabalharmos no sentido de melhorar essas competências através de formação e outras acções. Eu considero que esse é um ponto essencial. Portanto, pessoas que trabalhem em equipa, ou seja, aí o papel da liderança é a forma como conseguimos envolver as pessoas no trabalho em equipa. E isso verificou-se, através da participação em reuniões, definição do trabalho, não foi nunca apenas uma pessoa a fazer os documentos, foi sempre um aspecto participado, debatido, não impor, tentar levar as pessoas a consensos, discutir nos momentos certos, portanto, trabalhar em equipa e buscar a melhoria contínua. É obvio que podemos dizer

assim: a ESEnfDAG tinha qualidade? É claro que sim! Mas podia melhorar? Podia, em diversos aspectos podia melhorar, e melhorou.

Portanto, percebemos que é sempre possível melhorar. Isto passa-se não só no ensino, mas, na área da saúde, nos médicos ou noutras classes. Por vezes encontramos determinados sectores em que, diria eu, estão tão habituados a avaliar, quer diagnósticos, quer a capacidade de conhecimento de determinada pessoa, neste caso os professores, os conhecimentos e as competências, que muitas vezes têm alguma dificuldade em fazer esse processo de autoavaliação deles próprios. Eu penso que isso foi claramente um aspecto forte, onde todos percebemos que podemos melhorar. Podemos sempre melhorar. Diria eu que quando há muito insucesso, por parte de um aluno, por parte de um curso ou de uma turma, há sempre uma quota-parte de responsabilidade do professor. E, portanto, podemos sempre dizer: mas o que é que eu não fiz ou o que é que poderia ter feito diferente para poder melhorar os resultados. É claro que isto pode não ser possível atingir e obviamente que os alunos têm que fazer a parte deles. Mas percebemos que é possível melhorar continuamente, eu penso que isso é a chave e isso foi conseguido dentro da Escola. Portanto, eu poderia resumir claramente a liderança, claramente os recursos humanos e a forma como a liderança e os recursos humanos se conseguem mobilizar neste sentido. Ainda recentemente tive uma intervenção sobre esta temática onde destaquei a liderança como aspecto chave no sucesso destas metodologias.

Só para terminar, já agora, e porque também leccionei numa instituição do ensino superior, como é possível conciliar a aplicação da norma ISO 9001:2000, com a autonomia científica e pedagógica, factores de grande destaque nas instituições de ensino superior? Essa autonomia é posta em causa?

De modo algum, de modo algum... Claramente que não coloca a autonomia em causa. Qualquer docente deve saber que tem uma actividade para exercer e essa actividade deve atingir um determinado propósito. A forma como ele o vai fazer, podemos discutir se o método é ou não o método mais correcto, ou se, por exemplo, os conteúdos científicos que são passados numa determinada formação, são ou não os mais adequados. Obviamente que podemos discutir e até podemos definir, o próprio Conselho Científico pode definir regras nesse sentido. Veja o seguinte, se o Conselho Científico tiver regras para definir conteúdos programáticos ou o Conselho Pedagógico tiver regras para definir metodologias formativas e se os seus membros participarem nessas regras tendo em conta que essas regras servem os alunos, servem os familiares dos alunos, servem a nossa sociedade porque desenvolvem melhores profissionais, servem o meio onde se inserem, portanto, se são regras que estão estudadas desta forma, tudo aquilo que eles forem fazer vai potenciar o sucesso colectivo. Ninguém lhes está a colocar qualquer constrangimento. Apenas lhe dizemos: bem, mas, quando decide qual a linha de actuação em termos pedagógicos ou quando decide a linha de actuação em termos científicos, que se defina essa linha não no seu ponto de vista pessoal, enquanto ilustre, enquanto sábio, mas enquanto algo que tem que ser colocado na prática, colocado ao benefício do colectivo. Eu diria o seguinte:

de que vale eu ter um grande rigor científico de um determinado assunto ou um grande rigor pedagógico se esse rigor pedagógico na minha perspectiva é um grande rigor pedagógico, mas se ele não se traduz em eficácia. Se eu considerar que tenho um grande rigor pedagógico e que a metodologia pedagógica é a melhor e se eu tiver 200 alunos que chumbam, quem é que estará certo ou errado? Não sabemos, pode o professor até estar muito correcto, porque o aluno também não o fez e isto deve ser debatido, deve ser analisado. Eu posso ter um grande rigor pedagógico e científico e os meus alunos serem todos formados com 20. Se nenhum deles conseguir encontrar saídas no mercado de trabalho, até que ponto este meu rigor pedagógico, este rigor científico está bem elaborado? Se eu não incorporo nestas minhas metodologias pedagógicas ou científicas, por exemplo, uma auscultação a 3-5 anos, sobre a integração dos profissionais, das suas funções no mercado de trabalho e o *feedback* dos seus empregadores e dizer assim: muito bem, a pessoa veio com este perfil, mas podia ter melhorado neste sentido, ou ter mais este tema, até que ponto estou a formar pessoas que realmente interessam à nossa sociedade. Ninguém pode estar de costas voltadas para ninguém, todos são parte interessada neste processo. Eu penso que no limite vêm ajudar a fazer reflectir sobre os principais aspectos que tem que estar em conta nessa mesma actividade. Eu recordo-me, por exemplo, no meu caso pessoal em que participei enquanto professor, numa determinada disciplina, neste caso de Gestão da Qualidade, era um contexto da Escola superior de hotelaria e turismo no Estoril, eu trabalhava nessa cadeira como professor coordenador de área e o nosso propósito obviamente foi, em interacção, na altura fomos dar a cadeira com uma mudança de reestruturação que houve e o professor que anteriormente dava, dava exemplos da qualidade, sem dúvida, com uma componente científica que ninguém põe em causa, se calhar o método também era correcto, mas supostamente desenquadrados da realidade, que era hotelaria, falava em situações de parafusos, situações da marinha, portanto, aquelas pessoa que ali estavam não tinham grande enquadramento. Todos eles tinham base científica, os melhores métodos pedagógicos que estavam a ser utilizados eram correctos, no sentido de dizer que ele leccionava bem, tinha boas projecções. Agora, estava desenquadrada e os chumbos eram bastante elevados, as pessoas não tinham qualquer interesse, os testes eram enfadonhos, muito demorados. Eram pessoas que trabalhavam em pós-laboral, tinham, enfim, uma relação com a Escola diferente do aluno que está em horário completo. Tendo em conta tudo isso, tendo em conta a dinâmica do sector, ocultando as necessidades que o mercado tinha daquele tipo de pessoas que vinham a ser formadas, estruturamos a nossa cadeira de Gestão da Qualidade. Posso dizer-lhe que correu bem, tivemos boas taxas de sucesso, boas taxas de aproveitamento e depois de inserção no mercado de trabalho. Tentamos, por exemplo, ao nível dos trabalhos práticos que as pessoas tinham que fazer, todos eles tentavam contextualizar a pessoa no mercado de trabalho onde ela se iria inserir. No fundo eram trabalhos que aquela pessoa, em termos da qualidade, poderia vir a fazer daqui a um ano ou ano e meio, quando fosse para o mercado de trabalho e fosse chamado a fazer, por exemplo, descrição de modelos de qualidade, ou uns procedimentos para o meu hotel, etc... concluindo sobre isto, penso que minimamente é posta em causa a competência pedagógica ou científica dos respectivos

conselhos. O que dizemos é que eles são parte importante de todo este processo e que queremos trabalhar em equipa, todos. Os alunos também são parte importante. Se bem se recorda numa das reuniões que tivemos das auditorias que fizemos na ESEnfDAG foi envolver o representante dos alunos, questionando sobre o que pensa disto, qual o seu *feedback*. Portanto, acho que não deve haver receio de envolver nenhuma das partes interessadas de todo este processo. No fundo quem não teme por aquilo que faz, com certeza que aquilo que faz está bem feito, não teme de ouvir as opiniões, porque é assim que nós evoluímos. Qualquer professor que desmistifique isso só vai contribuir para a melhoria da organização e dos métodos de trabalho que lá são executados. Podemos ver que do conjunto de escolas que se tem vindo a certificar e por todo o desenvolvimento inclusive as normas europeias para a qualificação do ensino superior que são baseadas na metodologia da ISO 9001, é a prova claro de que esse é o caminho, aliás, a maioria das normas sectoriais, quer da área do ensino, quer da saúde, e de outros sectores de actividade, da área alimentar, e por aí fora, poderíamos ir por aí, cada vez mais são baseados nos conceitos da ISO 9001:2000 e depois obviamente caracterizados nos respectivos critérios do sector de actividade. Portanto, ninguém terá que ter receio da implementação deste referencial normativo.

Entrevista 18 (E18): Cliente – Aluna da Associação de Estudantes e representante dos alunos no Conselho Directivo

Porque razão a ESEnfDAG decidiu investir na implementação de um SGQ?

Na altura lembro-me que era importante para a Escola adquirir o certificado porque a nível das escolas superiores, estavam a apostar nisso, agora a razão em si, não sei.

Acha que foi só meramente pela certificação?

Também acho que era para rever a estrutura da Escola e uma vez que se adivinhava a fusão, serviu também para ficar com tudo melhor organizado, acho que foi mais a nível de revisão interna e a partir daí consequentemente obter a certificação, mas o objectivo era mesmo uma revisão estrutural da Escola.

Eu tratei mais da parte dos alunos e lembro-me que na altura foi pedido pelo Conselho Directivo aos alunos para terem uma reunião. Houve uma RGA (Reunião Geral de Alunos) com a Associação de Estudantes para apontarmos tudo o que achávamos que era necessário melhorar, mas também o que era necessário manter. Depois todos esses pontos da nossa parte foram analisados com o Conselho Directivo mas na presença das pessoas afectas ao SGQ.

A empresa que dava apoio?

Exactamente, a parte dos alunos foi muito nesse sentido, tivemos uma reunião com a empresa que deu apoio, e houve muitos pontos que antes da certificação foram corrigidos pela Escola.

Mas a nível de alunos, acha que houve muita envolvimento?

Acho que sim, na altura marcamos a RGA e ficamos surpreendidos com a adesão de tantos alunos. Na altura eu estava na Associação de Estudantes e tivemos um *feedback* muito bom da parte dos alunos e mesmo a reunião com o Conselho Directivo e com os auditores foi muito produtiva para a Escola.

A nível interno, falando enquanto aluna, uma vez que nós conseguimos minimamente reunir os pontos que achávamos que deveriam ser melhorados mais urgentemente, acho que isso foi muito importante. Uma das coisas que eu me lembro, era a grelha da avaliação de estágios que o Pedagógico começou logo a construir outra grelha de avaliação e acho que tiveram muito em atenção o que os alunos disseram, por isso, para mim, uma das grandes vantagens, foi os alunos serem mais ouvidos pela direcção da Escola. Nós na nossa Escola éramos muito ouvidos, na Ana Guedes, mas acho que também foi um ponto muito importante porque ficou tudo mais explícito, em vez de ser um aluno a dizer, era a comunidade. A nível de alunos foi mais pormenores de disciplinas, algumas disciplinas que tinham uma cotação demasiado importante para o conteúdo em si e isso foi sendo corrigido no plano de estudos assim como não termos outras disciplinas. A desvantagem foi que algumas coisas não se puderam concretizar devido à fusão de escolas. A Ana Guedes estava a sofrer aquela transformação, que foi interrompida por se ter juntado às restantes escolas. Acho que a desvantagem foi não haver tempo para se concretizar tudo, o que seria impossível num curto espaço de tempo. Mas penso que foi positivo.

A nível externo acho que foi importante porque nos mostrou um pouco da realidade de como funciona o mundo do trabalho. Nós estamos em estágio nos hospitais e há auditorias aos serviços. Nós próprios podemos dizer que sabemos que as coisas funcionam bem e a nível exterior é importante estarmos numa Escola certificada.

Acho que sim, e do que me lembro, na altura nas reuniões de Conselho Directivo, houve assuntos que já foram tratados segundo esses modelos. Mal aconteceu a certificação os modelos começaram a ser implementados, embora não recorde com pormenor.

Entre os estudantes, por vezes tudo que dá um pouco de trabalho, nem sempre é bem recebido, mas acho que não foi visto assim tão negativamente, claro que há a burocracia que os estudantes têm um pouco de aversão, mas tornou as coisas mais facilitadas e por isso foi positivo, as pessoas no início podem reclamar um pouco, mas foi positivo.

A ideia que eu tenho é que a Ana Guedes já era uma Escola com algum tempo e a principal motivação foi mesmo rever internamente a Escola. Na altura quando se optou pela certificação, isso foi tido em conta.

Outro factor foi a visão externa da Escola, porque ganha mais poder e uma maior visibilidade se for certificada e com a possibilidade da fusão era também uma forma de a Escola ter mais crédito e valor.

Sim, sem dúvida, na altura um dos elementos do Conselho Directivo, era o Gestor da Qualidade.

Sim, muito, porque sabia todos os assuntos e estava dentro de tudo. Todos os assuntos que chegavam ao Conselho Directivo eram muito mais fáceis de resolver porque tínhamos as duas visões, tanto a parte do processo da qualidade como as reuniões do Conselho.

Acho que sim, porque era uma das coisas que eu defendia no Conselho Directivo, porque as escolas só existem se existirem alunos embora sabendo que nós também sem os professores não aprendemos, mas, os alunos são fundamentais no desenvolvimento de uma Escola. Uma das coisas que eu valorizava muito na Ana Guedes eram os alunos, como ponto central da Escola e, por isso, é que a qualidade teve um papel tão importante, porque tanto os docentes como os alunos foram muito envolvidos nisso.

Acabou exactamente por causa da fusão das três escolas. Acho que foi um dos pontos muito negativos da fusão. Sei que era difícil uma continuação exactamente igual porque houve muitas mudanças. Mas acho que não era impossível ter adaptado as coisas e acho que foi muito negativo, até porque nem só a Ana Guedes tinha conhecimento desse processo, porque nós enquanto Associação de Estudantes comentávamos com os outros alunos do S. João e da Cidade do Porto, que estávamos nesse processo. Eles sabiam que nós estávamos a sofrer um processo de qualidade e quase após a certificação da Escola, o processo morre, ninguém valorizou isso e acho que isso foi muito negativo.

Eu já apanhei a fusão numa fase final porque estava no último ano de curso. Na ESEP só fiz o 4.º ano. Mas uma coisa que eu senti muito, sabendo que foi o ano de adaptação da Escola e que as coisas foram complicadas, acho que ouvem muito menos os alunos aqui na ESEP. Eu sei que da parte do Presidente do Conselho Directivo há um esforço para ouvir, mas não pode ser só ele a ter esse esforço. Por exemplo, na organização dos estágios, acho que a principal diferença está na ligação entre os órgãos de gestão e os alunos. Há um menor envolvimento dos alunos na gestão da Escola.

Sem dúvida nenhuma, até porque a maior parte dos alunos que foram envolvidos na Ana Guedes já não estão na Escola porque isto começou há dois anos. As únicas pessoas que ainda podem estar, na altura estavam no 1.º ano. Acho que era muito importante para a comunidade escolar agora presente, passar por um processo destes e até para a própria Escola, já que passou um processo tão importante de fusão, conseguir rever tudo, mas não apenas com os professores, com a ajuda de auditores e com os alunos. Acho que era a melhor forma de envolver os alunos neste processo e de unir os alunos à Escola.

Sim, fui convidada e estive presente, respondendo às questões que me colocaram na altura.